

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Motivation of Employees in the Selected Company

Student: Jan Grossmann

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Jan Grossmann**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Motivation of Employees in the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické přístupy a východiska motivace
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Výzkum motivačních faktorů vybrané společnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Nový Zlíhov: Alfa, 2004. ISBN: 80-86851-001.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN: 80-85943-51-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Akademie věd České republiky, 2004, ISBN: 80-200-0592-7.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 11. května 2012

Vlastnoruční podpis studenta

Poděkování

Rád bych zde poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Mgr. Věře Válkové za nesmírně cenné rady a připomínky, bez kterých by tato práce nikdy nemohla vzniknout. Dále bych chtěl poděkovat personálnímu řediteli společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. panu Ing. Rostislavovi Tkáčovi za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah:

1. Úvod	4
2. Teoretické přístupy a východiska motivace.....	5
2.1 Motivace lidské činnosti	5
2.2 Stimulace	7
2.3 Motivace.....	7
2.3.1 Rozdělení motivů na dva základní typy	8
2.3.2 Dimenze motivace.....	9
2.4 Proces motivace	9
2.5 Zdroje motivace	11
2.6 Teorie pracovní motivace	13
2.6.1 Teorie instrumentalisty.....	13
2.6.2 Teorie zaměřené na obsah	13
2.6.3 Teorie zaměřené na proces	20
2.7 Stimulace pracovníků v organizaci.....	23
2.7.1 Přehled stimulačních prostředků	24
2.7.2 Využití stimulačních prostředků	26
2.8 Metody sběru dat	27
3. Charakteristika vybrané společnosti	29
4. Výzkum motivačních faktorů vybrané společnosti	33
5. Návrhy a doporučení.....	44
6. Závěr	47
Seznam použité literatury.....	48
Seznam zkratek.....	50
Seznam tabulek a grafů.....	51
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	52
Seznam příloh.....	53

1. Úvod

Téma motivace zaměstnanců pro svou bakalářskou práci jsem plánoval již v druhém semestru na ekonomické fakultě. Vždy mne fascinovalo využívat lidský kapitál, efektivně ho řídit a vést.

Pokud zaměstnavatel požaduje od svého zaměstnance, aby odváděl svou práci kvalitně a svědomitě, je nezbytné, aby ho uměl správně motivovat. Jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností je vzbudit v zaměstnancích pocit nadšení a zaujetí v pracovním procesu.

Nejvýznamnějším faktorem motivace je bezesporu mzda. Ta je ovšem v mnoha případech omezeným zdrojem, a tak vedoucí pracovníci musí znát i jiné způsoby, jak efektivně motivovat své podřízené. Klasickým příkladem jsou zaměstnanecké výhody, kde patří např. vzdělávání pracovníků, poskytování benefitů apod. Efektivně motivovat neznamená jen zajistit dostatek informací a zdrojů nezbytných pro výkon práce, ale rovněž vzbudit u zaměstnance nadšení a zájem, naslouchat jeho potřebám, názorům a přáním, pečovat o jeho rozvoj a seberealizaci a dát najevo, že si společnost váží jeho práce.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit motivovanost zaměstnanců ve vybrané společnosti, při zjištění nedostatků se pokusím navrhnout opatření, aby se tyto nedostatky eliminovaly.

Téma bakalářské práce zpracuji ve společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s., která je dceřinou společností ArcelorMittal Ostrava a.s. a zabývá se výrobou a zpracováním trafo oceli.

Práci zahájím teoretickou částí, kde se pokusím objasnit základní pojmy a principy motivace. V závěru teoretické části uvedu metody tvorby dat a dotazníkového šetření. Poté bude následovat stručná charakteristika podniku, kde uvedu základní fakta o společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. Následovat bude praktická část, ve které se pokusím pomocí dotazníku odhalit problémy firmy v oblasti motivace zaměstnanců. Data zjištěná pomocí dotazníkového šetření vyhodnotím a na základě teoretické části navrhnou patřičná doporučení.

2. Teoretické přístupy a východiska motivace

V této části své bakalářské práce se chci zaměřit na teoretická východiska v oblasti motivace. Objasním zde základní pojmy, problematiku teorií motivace, sestavování a vyhodnocování dotazníku.

2.1 Motivace lidské činnosti

Steers, Poster a Bigley (1998) ve své publikaci uvádějí, že slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“ – hýbat se, pohybovat. Označuje tedy podněty, které mají za následek určitou činnost nebo určité jednání.

Mnoho autorů definuje motivaci různými způsoby. Bedrnová a Nový (2004) definují motivaci jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly neboli motivy - pohnutky. Tvrdí, že různé činnosti (např. chování, jednání, prožívání atd.) člověka určitým směrem orientují a v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu uchovávají. Působení těchto sil se projevuje v podobě motivované činnosti nebo motivovaného jednání.

Definice motivace dle Tureckiové (2004, s. 55) je následující: „Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ Hovoříme tak také o motivovaném jednání.

Armstrong (2002, s. 295) tvrdí, že: „Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.“

Lednický (2000, s. 89) ve své publikaci uvádí, že: „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů.“

Nakonečný (2004, s. 16) tvrdí, že: „Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 366) je motivace definována jako: „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu“ (Berelson, B. 1964).

Adair (2004) hoří o motivaci jako o síle, která v nás pracuje a pohání nás kupředu. Touto silou může být potřeba, touha nebo emoce, která nás nutí jednat určitým způsobem.

Z manažerského pohledu je osoba motivována, která:

- pracuje pilně
- její píle nemá výkyvy
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Bělohávek (2005) ve své publikaci poukazuje na základní problémy, které by měli umět manažeři řešit pomocí motivace:

- jak dosáhnout a udržet si kvalitní pracovní nasazení zaměstnanců a jak získat jejich zájem o prospěch firmy
- jak podnítit pracovníky, aby sami hledali úspory a zlepšení v pracovním prostředí
- jak si udržet pracovníky i v těžkých časech firmy
- jak a kde získat kvalifikované odborníky
- jak přimět pracovníky k mimořádným směnám a přesčasům, jsou-li zapotřebí.

Armstrong (2002) ve své publikaci tvrdí, že dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, aby daných cílů dosáhli.

Koubek (2000, s. 17) uvádí, že: „Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jde tedy o získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci a v neposlední řadě jeho uspokojení z vykonané práce.“

Pro motivaci lidí existují dva zcela rozdílné přístupy. Manažeři musí využívat veškeré své znalosti a dovednosti motivovat, aby vydali z pracovníků to nejlepší a ti odváděli kvalitní pracovní výkony.

2.2 Stimulace

Prvním typem motivování je stimulace. Jsou to veškeré faktory, které působí na člověka externě - z venku. Nejčastějším příkladem jsou peníze. Je to proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti jiného člověka.

Podle Plamínka (2010) má stimulace obrovskou výhodu, protože je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, a tím kompenzujeme nepohodlí, které vzniká při práci, můžeme očekávat, že daná práce bude vykonána. Zároveň největší slabinou stimulace je, že práce probíhá jen do té doby, pokud působí vnější stimuly.

Bedrnová a Nový (2004, s. 243) definují stimulaci jako: „Vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“

Armstrong (2002) ve své publikaci nahrazuje pojem stimulace pojmem vnější motivace. Je to vše, co pro lidi děláme, abychom ovlivnili jejich chování. Mohou to být odměny, pochvaly, ale i tresty a kárná opatření.

Vnější motivátory mohou být vysoce efektivní, ale z dlouhodobého hlediska mohou být neúčinné.

2.3 Motivace

Druhým typem je motivace. Motivací se označuje síla, která působí na člověka zevnitř. Lidé jsou nejlépe motivováni, pokud motivují sami sebe. Lidé vykonávají určitou činnost,

protože je baví, nebo ji pokládají za důležitou. Patří zde taky proces seberealizace, touha po uznání, touha po moci apod.

Plamínek (2010) o motivaci tvrdí, že má obrovskou výhodu, pokud manažer umí ovlivnit motivy, které má každý člověk. Pokud tyto motivy správně ovlivní, může práce být vykonávána i bez dalších vnitřních podnětů.

Podle Armstronga (2002) vnitřní motivace jsou veškeré faktory, které si každý člověk sám vytváří. Tyto faktory pak ovlivňují jednání a chování lidí. Nejsilnějšími motivátory bývají často pocity odpovědnosti, autonomie, kariérního růstu, atd. Vnitřní motivátory ovlivňují většinou kvalitu pracovního života. Působí na člověka silnějšími a dlouhodobějšími účinky, než vnější motivátory, protože jdou z nitra a nejsou vnucené.

Bedrnová a Nový (2004) ve své publikaci uvádějí, že motiv je vnitřní psychická síla – pohnutka, popud. Je to určitá psychologická příčina, která vysvětluje chování a jednání člověka a dává tomuto chování psychologický smysl. Cílem každého motivu je nasycení mysli – psychického stavu.

2.3.1 Rozdělení motivů na dva základní typy

Motivy cílové, terminální: jsou to takové motivy, které působí na psychiku člověka tak dlouho, dokud nejsou kladené cíle dosaženy a potřeby uspokojeny. Např. člověk si klade za cíl dosáhnout vysokoškolského vzdělání a získat titul. Když toho dosáhne, potřeba je uspokojena a cíl splněn.

Motivy instrumentální: jsou to většinou dlouhodobější cíle, kterým nelze přiřadit cílový stav. Může to být zájem nebo nějaký koníček. Např. sběratelská činnost.

Důležitým faktem v problematice motivace je ten, že na lidskou psychiku nepůsobí v jeden okamžik pouze jeden motiv, ale celý soubor motivů. Motivy působící stejným směrem se navzájem doplňují a podporují a je možno je jakoby počítat. Tak posilují vytvoření motivů nových a průběh motivované činnosti. Motivy mohou mít ovšem i protichůdný a odporující směr. Takové se mohou vzájemně rušit a oslabovat tak, že prováděná činnost může být neefektivní nebo vůbec žádná. Vždy jde o správný mix kladných a odporujících směrů.

2.3.2 Dimenze motivace

Motivaci lze charakterizovat ve třech základních rovinách – dimenzích. Dimenze směru, intenzity a stálosti.

Bedrnová a Nový (2004, s. 241) uvádějí, že: „významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.“

Dimenze směru

Hlavní dimenzí je dimenze směru. Každá motivovaná lidská činnost se ubírá určitý směrem - orientuje se, nebo naopak odrazuje se, odvrací se. V praxi se tato rovina směru může vyjádřit jako: „chci to a to“, „toužím po tom a tom“, „nechci se zabývat tím a tím.“

Dimenze intenzity

Druhým typem je dimenze intenzity. Každý člověk má určitou sílu motivace pro danou činnost. Množství vynaložené energie pro získání kladeného cíle (určeného směrem) je míra intenzity. Může být vyjádřena pomocí výrazů: „velmi toužím po tom a tom“, „mým největším přáním je to a to“ apod.

Dimenze stálosti

Poslední rovinou je dimenze stálosti, nebo také vytrvalosti, perzistence. Při plnění cílů je velice důležité vytrvat a nepřestat v daném směru a se stejnou nebo vyšší intenzitou. Perzistence je schopnost překonávat překážky, které jsou motivovanému člověku kladeny při plnění cílů.

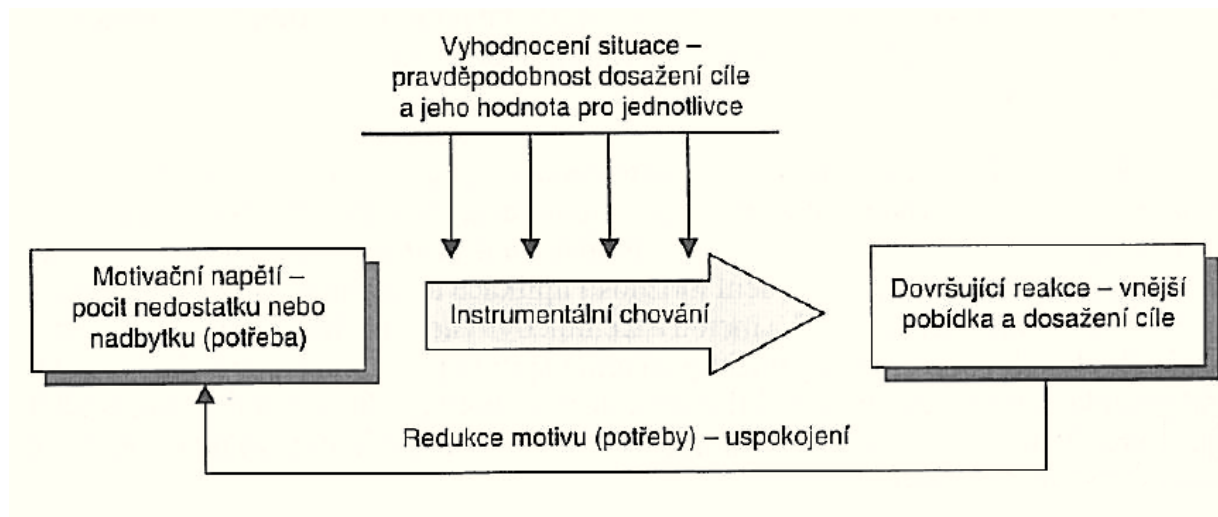
2.4 Proces motivace

Pro pochopení procesu motivace je důležité pochopit, kde vzniká. Samotný proces motivace je vždy podmíněn nějakou potřebou, kterou se snaží lidé uspokojit.

Tureckiová (2004, s. 56) uvádí, že motivační proces má cyklický tvar. Celý proces se skládá ze čtyř bodů:

1. Na počátku každého procesu motivace existuje vždy motivační napětí, které je vyvolané porušením vnitřní rovnováhy. Celý proces motivace je založen na vyrovnání těchto vnitřních sil. Východiskem motivace je neuspokojená potřeba.
2. Dochází tak k subjektivně účelnému chování, neboli k instrumentálnímu chování. Toto chování vzniká, je-li vidina cíle atraktivní a existuje-li dostatečná motivace pro uspokojení potřeby.
3. V tomto kroku je dosaženo stanovených cílů.
4. Potřeba je uspokojena a rovnováha nastolena.

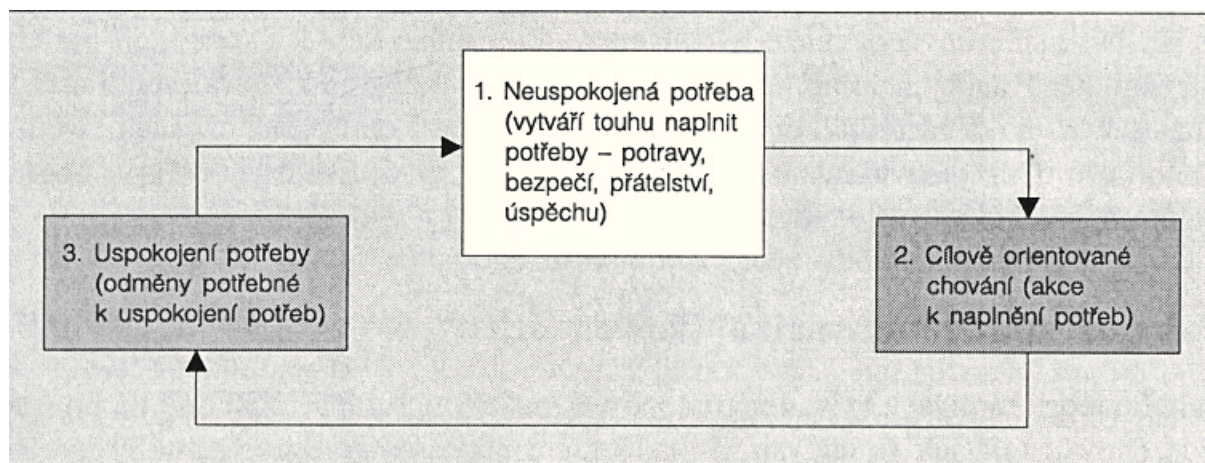
Uspokojení jedné potřeby vždy vybízí k uspokojení další potřeby. Proto je proces cyklický.



Obr. 2.1 Cyklické schéma motivace

Zdroj: Tureckiová, M. (2004), Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vydání, str. 56

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997) je východiskem procesu motivace neuspokojená potřeba. Potřeby, které nejsou uspokojeny, způsobují u lidí fyzické nebo psychické napětí. Napětí vede k jistým krokům, které směřují k uspokojení potřeby a tím též ke snížení tohoto napětí. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.



Obr. 2.2 Proces motivace

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivanchovich (1997), Management, 1. vydání, str. 369

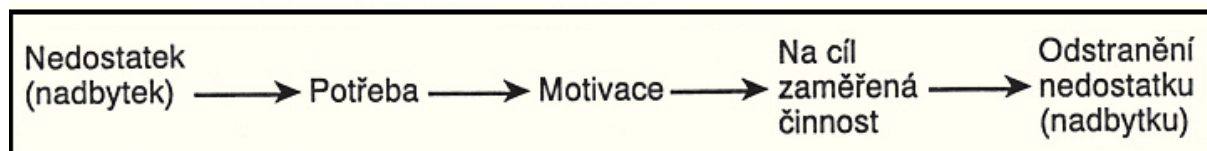
2.5 Zdroje motivace

Bedrnová a Nový (2004) říkají, že motivaci vytvářejí nejen neuspokojené potřeby, ale jsou to i jiné faktory. Tyto faktory nazýváme jako zdroje motivace. Mezi zdroje motivace se řadí, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály a potřeby. Lednický (2000) hovoří o podnětech a skutečnostech, které člověka motivují.

Potřeby

Lednický (2000, s. 90) tvrdí, že: „Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.“

Bedrnová a Nový (2004, s. 244) definují potřebu, jako: „člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného). Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede k činnosti směřující k odstranění tohoto nedostatku.“ Jsou to vnitřní stavy, které má nejen člověk, ale i vývojově nižší živočichové.



Obr. 2.3 Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)

Zdroj: Bedrnová – Nový a kolektiv (2004), Psychologie a sociologie řízení, 2. rozšířené vydání, str. 245

Návyky

Podle Bedrnové a Nového (2004), lze návyk popsat jako jakýsi naučený vzorec chování každého jedince. Člověk ve svém životě vykonává některé činnosti častěji než jiné. V určitých situacích může tuto činnost konat pravidelně. Díky pravidelnosti se tato činnost často přemění na automatickou, fixní a tak vznikají určité stereotypy – návyky. Jestliže se člověk dostane do situace, která je mu na základě dřívější zkušenosti povědomá, realizuje již získané fixované stereotypy, tzn. jedná podle svých návyků. Návyk je tedy zautomatizovaná a opakovaná činnost v určité situaci.

Zájmy

Zájem je specifický druh motivu. Lednický (2000) tvrdí, že zájem je zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy mohou být velmi rozmanité. Obohacují lidský život a podněcují k aktivitě. Bedrnová a Nový (2004, s. 248) uvádějí, že: „k významným aspektům projevu zájmu u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmu, hloubka zájmu a stálost zájmové orientace.“ Nejčastější druhy zájmové činnosti jsou poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně - materiálové, výtvarné a sportovní.

Hodnoty

Lednický (2000) uvádí, že hodnota je něco, čeho si člověk váží a co ho ovlivňuje ve výběru cílů a způsobu jednání. Podle Bedrnové a Nového (2004) si člověk vytváří během svého života osobní hodnotovou mapu, jakýsi systém, ve kterém jedinec přisuzuje hodnoty skutečnostem. Bedrnová a Nový (2004, s. 249) se ve své publikaci odkazují na německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest typů osobností podle určování hodnot. Jsou to typy teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické a náboženské.

Ideály

Lednický (2000) uvádí, že ideál slouží člověku jako vodítko pro jeho chování a jednání, je to jakýsi vzor. Bedrnová a Nový (2004, s. 250) uvádějí, že: „ideál je určitá ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“

2.6 Teorie pracovní motivace

Stýblo (1993, s. 207) ve své publikaci uvádí, že: „Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivační umění manažera předpokládá, že dovede především sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace. Lidé mají dělat to, co je pro firmu prospěšné a ne to, za co budou kontrolováni.“

Motivační přístupy managementu Armstrong (2002) rozděluje na tři nejvlivnější teorie:

- teorie instrumentality
- teorie zaměřené na obsah
- teorie zaměřené na proces

2.6.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je také nazývána politikou cukru a biče. Slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Armstrong (2002) ve své knize uvádí, že se tato teorie domnívá, že člověk bude jediné správně motivovaný, pokud tresty a odměny budou úzce propojeny jeho výkonem. Teorie instrumentality předpokládá, že lidé pracují pouze pro peníze. Je založena na principu tzv. příčiny a důsledku. Největší nevýhodou této teorie je, že je založena na bezprostřední kontrole a nerespektuje ostatní lidské potřeby.

2.6.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie jsou zaměřeny na uspokojení potřeb. Předpokládají, že neuspokojená potřeba vytváří v člověku napětí. Člověk si klade cíle, které se snaží dosáhnout a tak uspokojit své potřeby. Armstrong (2002) tvrdí, že ne všechny potřeby jsou pro určitého jedince stejně důležité. Některé vyvolávají mnohem silnější úsilí k dosažení cílů než jiné. Mezi potřebami a cíly neexistuje žádný jednoduchý vztah. Potřeby lze uspokojit řadou různých cílů. Čím je potřeba silnější a má delší trvání, tím se možné cíle více rozšiřují. Zároveň však může jeden

cíl uspokojit více potřeb. Např. koupí nového oblečení uspokojíme potřebu být v teple a zároveň uděláme dojem na jiné lidi.

Maslowova hierarchie potřeb

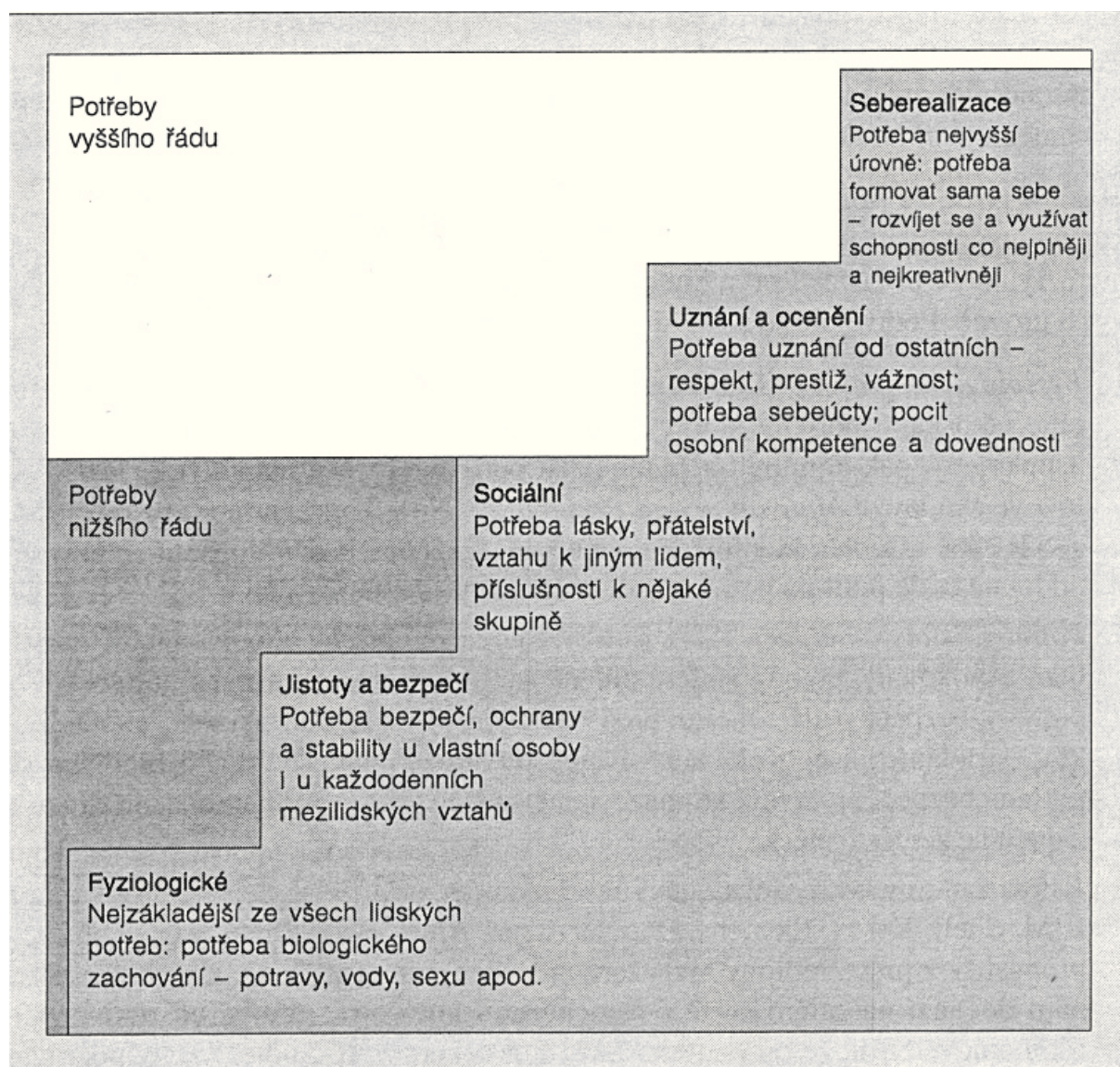
Celosvětově uznávaná Maslowova hierarchie potřeb zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Lidé jsou živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Uspokojená potřeba již není dále motivátorem a pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování a jednání. Jednotlivé skupiny potřeb jsou univerzální tzn., že teorie nerozlišuje kulturní rozdíly.
2. Potřeby jsou podle svého významu hierarchicky seřazeny. Jakmile je uspokojena jedna potřeba, objeví se jiná, která také vyžaduje uspokojení.

Maslow ve své teorii klasifikoval potřeby do pěti hlavních kategorií, které jsou společné pro všechny lidi: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu je zařadil do hierarchie potřeb.

1. Fyziologické potřeby. Jsou spojeny se základními funkcemi a činnostmi lidského těla. Tyto primární potřeby jsou např. potřeba vody, jídla, kyslíku a sexu. Jestliže nejsou tyto základní fyziologické potřeby uspokojeny, pak žádné jiné potřeby člověka nemotivují.
2. Potřeby bezpečí a jistoty. Při uspokojení fyziologických potřeb přichází na řadu potřeby jistoty a bezpečí. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před fyzickým poškozením, nemocí, neočekávanými pohromami a ekonomickým strádáním.
3. Sociální potřeby. Tyto potřeby jsou vázány na sociální kontakty vůči jiným lidem. Jsou to potřeby sounáležitosti, přátelství, lásky, příslušnosti do určité sociální skupiny. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) ve své publikaci uvádějí, že neuspokojení těchto třech úrovní potřeb, může ovlivnit duševní zdraví jedince.
4. Potřeby uznání. Tyto potřeby lze rozdělit na dvě skupiny. První je sebeúcta - je to touha po úspěchu, sebedůvěra, nezávislost a svoboda. Druhou skupinu tvoří potřeba uznání od jiných lidí tzv. prestiž, respekt. Je to touha po reputaci, pozornost, ocenění atd. Uznání a respekt od lidí musejí být pocíťovány jako zasloužené a oprávněné.
5. Potřeby seberealizace. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 373) citují Maslowa, který definuje seberealizaci jako: „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je

člověk schopen stát se.“ Člověk se snaží celý svůj potenciál využít, aby se stal tím, v co věří. Maslow se domnívá, že aby byla uspokojena potřeba seberealizace, musí být uspokojeny všechny nižší potřeby. Uspokojení potřeb seberealizace má za následek růst všech potřeb. Potřeba seberealizace však nikdy nemůže být plně uspokojena.



Obr. 2.4 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), Management, str. 372

Při aplikaci Maslowovy hierarchie potřeb v praxi se odvolává Stýblo (1993) na německé autory a zástupce firmy Hufenbach, Volkmer a part. Tito autoři přetransformovali Maslowovu hierarchii potřeb do podnikového prostředí viz tabulka 2.5

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětovost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Tab. 2.1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), Management, str. 374

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Druhou nejznámější motivační teorii zaměřenou na obsah je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Je založena na předpokladu, že lidé dokáží přesně určit, co je v práci uspokojuje a neuspokojuje, kdy se cítí dobře a kdy ne a co je k tomu vede. Bedrnová a Nový (2004, s. 269) citují ve své publikaci Herzberga (1971): „Teorie bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.“ Pracovní spokojenost, resp. motivace je ovlivňována dvěmi odlišnými skupinami faktorů.

1. První skupinu Herzberg pojmenoval jako udržovací faktory neboli hygienické faktory či dissatisfactory. Negativní účinek těchto faktorů přináší nespokojenost, ovšem pozitivní účinek těchto faktorů nepřináší uspokojení, jenom odstraňuje nespokojenost.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 375) citují ve své knize Herzberga, který uvedl deset těchto dissatisfaktorů:

- podniková politika a správa
- vztahy s nadřízeným
- vztahy s podřízenými
- vztahy s pracovníky stejné úrovně
- plat
- jistota práce
- osobní život
- pracovní podmínky
- postavení

2. Druhou skupinu tvoří tzv. motivátory neboli satisfaktory. Motivátory přinášejí pocit spokojenosti v práci a pomocí nich se dá vyvolat vysoká míra motivace. Absence motivátorů nevyvolává příliš velkou nespokojenost na rozdíl od hygienických faktorů. Herzberg popsal šest typických příkladů motivátorů:

- dosažení cíle
- uznání
- povýšení
- práce sama
- možnost osobního růstu
- odpovědnost

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> ← Vysoká Pracovní nespokojenost 0 Pracovní spokojenost Vysoká → </div>	

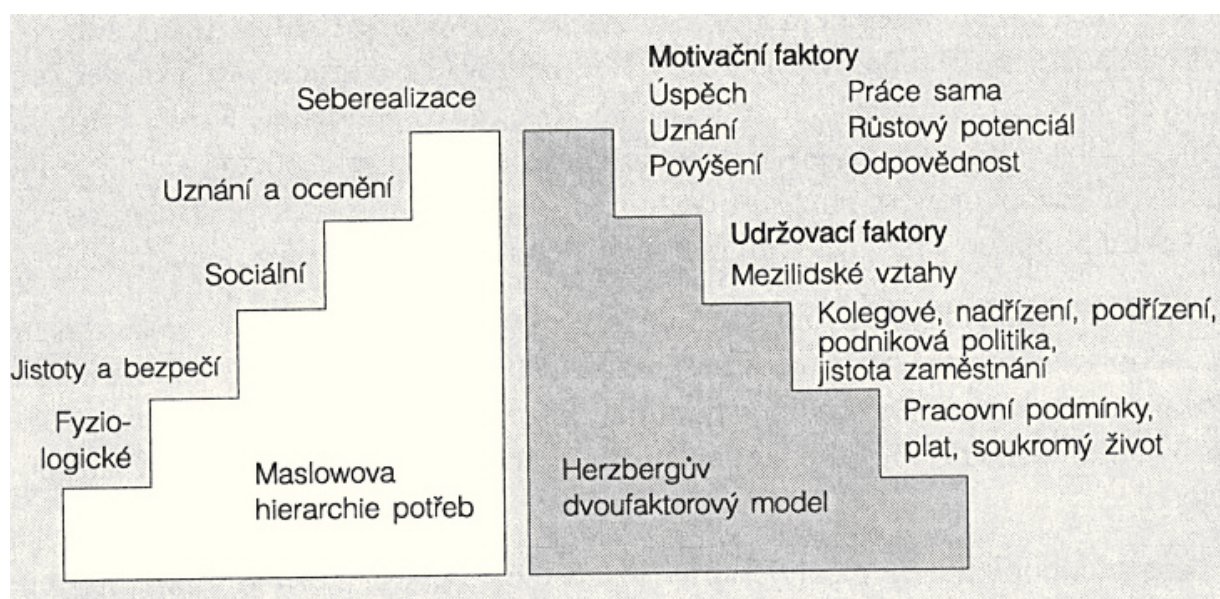
Tab. 2.2. Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu

Zdroj: Tureckiová, M., (2004), Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vydání, str. 61 (zpracováno a upraveno podle Herzberg, F.: Harvard Business Review, únor 1968, In: Robbins, S. P., 2000)

Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil tak jejich uplatnění v oblasti práce. Bedrnová a Nový (2004, s. 270) uvádějí, že: „přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů – motivátorů nebo hygienických faktorů, je evidentně diskutabilní.“ Herzbergova teorie nerespektuje individuální motivační strukturu jednotlivých pracovníků. Tato teorie poukazuje na skutečnost, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Herzberg ovšem zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

Srovnání Maslowova a Herzbergova modelu

Ve své publikaci Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí, že oba modely jsou si velice podobné. Herzberg ve skutečnosti říká, že pokud se stanou Maslowovy potřeby vyšší úrovně primárními motivátory, mohou takto motivovaní pracovníci dosáhnout sociálního a ekonomického vzestupu. Takto motivovaní lidé ovšem musí neustále uspokojovat nižší potřeby. Herzberg rozšiřuje Maslowův model a rozkládá pět úrovní potřeb do dvou kategorií: udržovací a motivační.



Obr. 2.5 Maslowova a Herzbergova teorie: podobnosti

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), Management, str. 380

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustředí se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být)

Tab. 2.3 Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), Management, str. 380

2.6.3. Teorie zaměřené na proces

Podle Armstronga (2002) se u těchto teorií klade důraz především na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jsou to tzv. kognitivní (poznávací) teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají, chápou a interpretují své pracovní prostředí a způsoby. Mezi teorie zaměřené na proces patří:

- expektační teorie
- teorie cíle
- teorie spravedlnosti

Expektační teorie

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) ve své publikaci uvádějí myšlenky tvůrce této teorie, Victora Vrooma. Ten říká, že každý jedinec je motivován tak, aby si mohl zvolit různé způsoby chování, např. různá úroveň pracovního úsilí. Motivovaná osoba si také vybere své pracovní tempo. Pokud tato osoba věří, že její pracovní úsilí bude náležitě odměněno, bude pracovat tak usilovně, aby dostala náležitou odměnu. Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí základní logiku expektační motivace: „jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu“. Tureckiová

(2004) uvádí, že sílu motivu ovlivňuje míra očekávání (dosažení cíle je reálné) a přitažlivost cíle. Čím je cíl přitažlivější a zároveň roste jeho pravděpodobnost dosažení, tím intenzivnější úsilí bude k jeho dokončení vynaloženo.

Tuto teorie lze vyjádřit rovnicí: $MS = E \times V$

Kde: E je expektace neboli očekávání. Pravděpodobnost, na základě dřívějších zkušeností, že vynaložené úsilí povede k dosažení cíle.

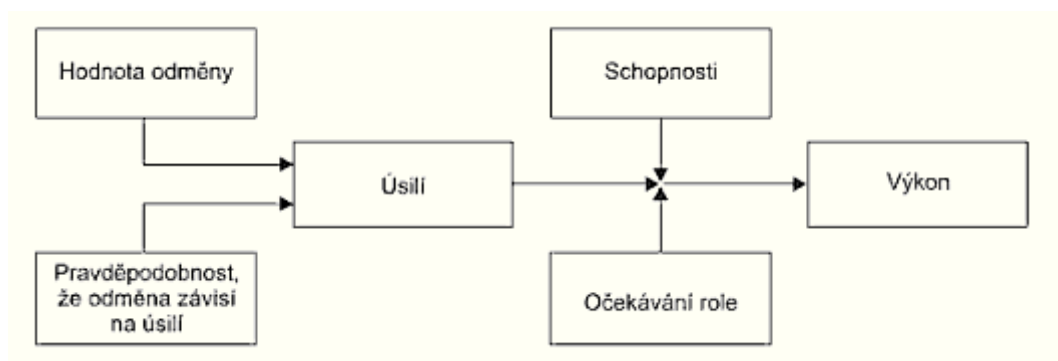
V (valence) je hodnota, kterou jedinec přisuzuje konkrétnímu výsledku nebo cíli.

Donnelly, Gibson a Ivanchevich (1997) uvádějí, že při aplikaci expektační teorie musí manažer znát tři základní faktory motivované osoby:

1. V co daná osoba věří a jaké jsou její očekávání za kvalitně odvedenou práci.
2. Zdali tato osoba věří, že výsledky týkající se jejího ohodnocení (negativní nebo pozitivní) jsou určeny z dosažené úrovně výkonu, který vykonala (účinnost).
3. Jak velkou hodnotu osoba přisuzuje výsledkům, týkající se ohodnocení (bonifikace).

Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí, že expektační teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem. Ti uvedli, že kromě úsilí se na výkonu podílejí další dva faktory:

1. Schopnosti – vlastnosti jedince, např. inteligence, zručnost, znalosti atd.
2. Vnímání role – to co si jedinec myslí, že je nejlepší, aby dělal.



Obr. 2.6 Expektační teorie

Zdroj: Armstrong, M. (2007), Řízení lidských zdrojů, 10.vydání, str. 226 (převzato z Porter a Lawner, 1968)

Teorie cíle

Armstrong (2002, s. 306) se ve své publikaci zmiňuje o autorech teorie cíle, kterými jsou Latham a Locke. Ti tvrdí, že: „motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon“. Armstrong (2002, s. 306) cituje Ereze a Zidona (1984): „pokud lidé souhlasí s cíli, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné“.

Teorie spravedlnosti

Další teorií zaměřenou na proces je teorie spravedlnosti. Jejím hlavním představitelem je J. S. Adams, který tvrdí, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou.

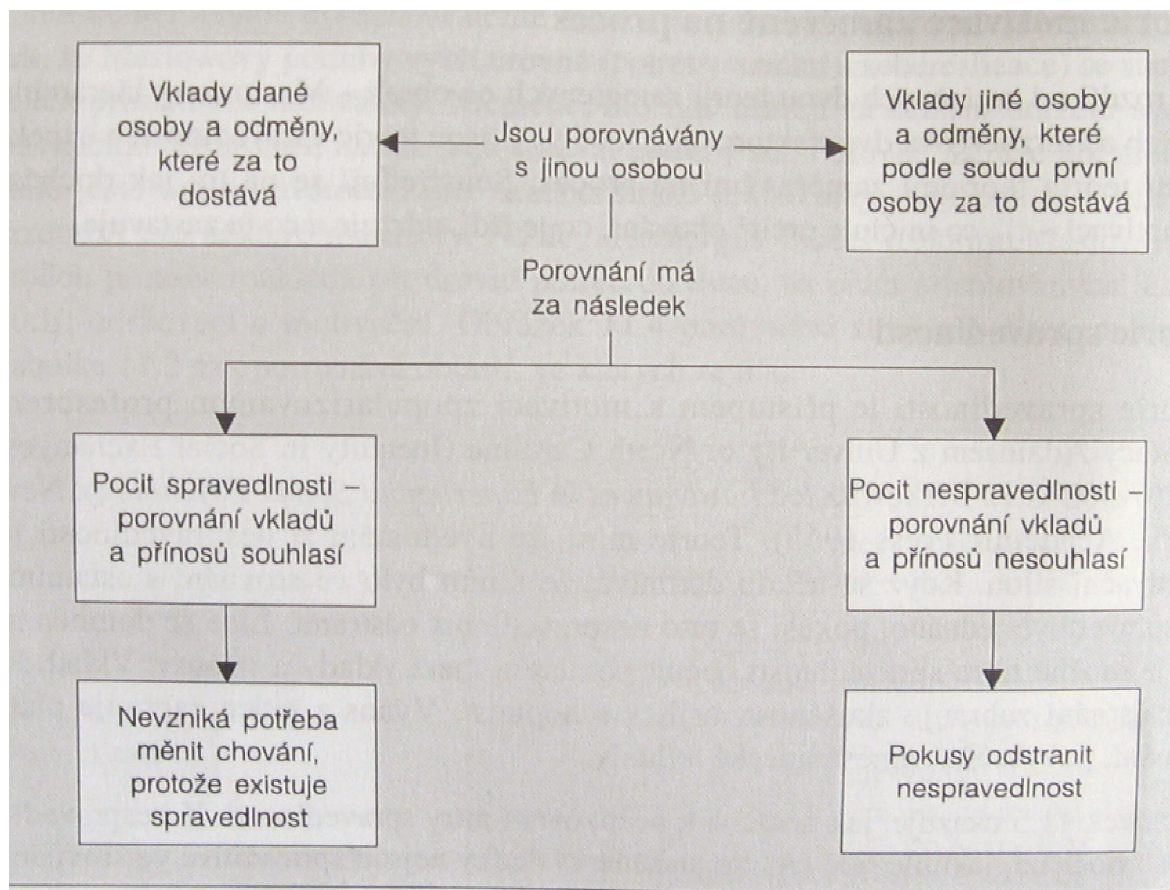
Provazník a Komárková (1996, s. 117) uvádí, že: „Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům.“ Těmito efekty mohou být např. peníze, ale i uznání nebo trest vedoucího. Pokud zaměstnanec nabude dojmu, že efekty nejsou spravedlivé, dostaví se tendence tuto nespravedlnost odstranit viz Obr. 2.7.

Donnelly, Gibson a Ivanchovich (1997) uvádějí nejčastější příklady vyrovnávání zaměstnanců s nespravedlností v organizaci:

- odchod ze zaměstnání
- změna úsilí vloženého do zaměstnání, např. menší pracovitost, častější absence
- změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo zaměstnanecké výhody
- změna vnímání obdržených výnosů

Armstrong (2002, s. 308) se ve své publikaci odkazuje Tylera a Burse (1990), kteří uvádějí pět faktorů, které napomáhají k eliminaci nespravedlnosti v organizacích:

1. Přiměřené zvažování pracovního stanoviště.
2. Potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
3. Důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků.
4. Poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí.
5. Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.



Obr. 2.7 Schéma porovnávání

Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997), Management, str. 382

2.7 Stimulace pracovníků v organizaci

Jak už jsem uvedl v předchozí části, stimulace jsou veškeré faktory působící z vnějšího prostředí. Každý manažer by si měl být vědom, jak správně motivovat zaměstnance, právě pomocí stimulů. Každý člověk je jedinečný, na každého existuje individuální způsob ovlivňování a na každého člověka působí různý stimul jinak. To co jednoho motivuje, na druhého nemusí mít žádný účinek, ba naopak, může ho demotivovat.

Podle Bedrnové a Nového (2004) však existují základní stimulační prostředky, které platí všeobecně pro všechny. Uvádějí, že stimulem je všechno, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout a dotyčný to považuje za významné.

2.7.1 Přehled stimulačních prostředků

Hmotná odměna

Bedrnová a Nový (2004) uvádějí, že hmotná odměna je nejdůležitějším stimulačním prostředkem. Je zdrojem převážně finančních a tudíž existenčních prostředků pro každého pracovníka. Nemusí však jít jenom o peníze. Existuje mnoho hmotných odměn nefinančního charakteru, např. automobil, telefon, oblečení apod. Hmotné odměny vzbuzují v zaměstnancích pocit důležitosti a uznání. Roste pocit sebevědomí a odpovědnosti. Po čase se ztotožní s cíly společnosti. Důležitým pravidlem je přímá spojitost výkonu a hmotné odměny. Firma by měla odměňovat své zaměstnance bezprostředně po dokončení úkolu, nikoliv předem. Každý zaměstnanec by měl pochopit vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou a veškerá pravidla s tím spojená. Samozřejmostí je spravedlivé dodržování pravidel z obou stran.

Obsah práce

Každý jedinec má své charakteristické vlastnosti, podle kterých by měl určit, na jakou pracovní činnost se nejlépe hodí. Bedrnová a Nový (2004) ve své publikaci tyto vlastnosti nazývají jako *apely*. Vedoucí pracovníci by měli správně určit apel zaměstnance a patřičně ho využít a rozvíjet. Typickým příkladem apelů jsou např.: tvořivé myšlení, samostatnost, hrdost na práci, apel moci, sebekontroly atd.

Povzbuzování pracovníků

Nedílnou součástí motivace zaměstnanců jsou pochvaly. Jde o kladné zhodnocení odvedeného úkolu. Pochvala patří mezi nejsilnější stimulační prostředky.

Bělohávek (2005) uvádí několik zásad, které by měl manažer dodržovat:

1. Pochvala má být konkrétní. Pracovník by měl přesně vědět, za co je chválen.
2. Pochvala má být adresná. Při práci v týmu by měl manažer zhodnotit práci celého týmu, ale i vyzdvihnout konkrétní osoby.
3. Pochvala má být včasná. Pochvala by měla být vyslovena ihned po dokončení úkolu. Neměla by se odkládat.

4. Pochvala by měla být veřejná. Ocenění před spolupracovníky je pro chválenou osobu o to více přínosné. Manažer tak dá najevo, jaké výsledky jsou uspokojivé, a může tak i motivovat druhé, pro jejich dosažení.
5. Pochvala by neměla být formální.
6. Manager by měl být připraven chválit. Vedoucí pracovník by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které odmění zaměstnance pochvalou.

Atmosféra pracovní skupiny

Stimulačním prostředkem je také atmosféra pracovní skupiny. Každá skupina má své konkrétní sociální prostředí, které se vyvíjí v závislosti na aktivitách, složení, působnosti atd. Bedrnová a Nový (2004) uvádějí, že lidé v jednotlivých pracovních skupinách si porovnávají své pracovní výkony. V dobré pracovní skupině znamená pozitivní výsledek posílení sebevědomí, naopak negativní výsledek povzbuzuje ctižádost a ochotu se v budoucnu zlepšit. V špatné pracovní skupině je pozitivní výsledek většinou přijat negativně. Pozitivním prvkem motivace je soutěživost mezi jednotlivými skupinami. Ten způsob motivace podporuje soudržnost a lepší pracovní úsilí skupiny. Nemělo by ovšem ale přerůst v nevraživost. V takovém to případě ustupují do pozadí cíle podniku a převažují iracionální vášně.

Pracovní podmínky a režim práce

Podnik by měl svým zaměstnancům vytvářet co nejkvalitnější pracovní podmínky. Pracoviště by měla být řádně osvětlená, čistá, bezpečná atd. Kvalitní pracovní podmínky se vždy projeví na výkonu zaměstnanců a také posilují vztah zaměstnanců a podniku.

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Podle Bedrnové a Nového (2004) identifikace s prací znamená, že daná práce tvoří nedílnou součást života zaměstnance. Identifikace s profesí znamená, že člověk přijal svou profesi za část své charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje to, že pracovník přijal cíle podniku za své. Citace Bedrnové a Nového (2004, s. 295): „Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný vůči svým spolupracovníkům.“

Externí stimulační faktory

Jsou to faktory, které stimulují zaměstnance z vnějšího prostředí podniku. Bedrnová a Nový (2004) se odkazují na celkový image podniku. Tvrdí, že zde působí přímá závislost mezi oblíbeností podniku v celospolečenském měřítku a pracovní stimulací zaměstnanců. Čím je podnik prestižnější, tím jsou jeho zaměstnanci motivovanější. Dalším externím stimulačním faktorem je makroekonomická situace.

2.7.2 Využití stimulačních prostředků

Bedrnová a Nový (2004, s. 297) tvrdí, že: „stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také na to, kterou oblast pracovního jednání chceme ovlivnit.“ Uvádějí pět nejčastějších oblastí, které je potřeba stimulovat.

Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulace pracovního výkonu je důležitá především pro zlepšení kvality. Bedrnová a Nový (2004) uvádějí, že při stimulaci pracovníků je důležitá vazba mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Vedoucí pracovník by měl podněcovat růst sebevědomí a radost z dobře vykonané práce, právě pochvalou. Pro zvýšení kvality pracovního procesu je důležitý důvěryhodný, pravdivý a otevřený vztah mezi vedoucím a jeho podřízeným.

Stimulace k tvořivosti

Podle Bedrnové a Nového (2004) je tvořivost pracovníků největším bohatstvím firmy. Je to hybná síla posunující vývoj kupředu. V dnešní době by měl každý podnik poskytovat dostatečně velký prostor pro názory a nápady svých zaměstnanců. Vždy by měly mít všechny nápady pozitivní odezvu. Lze očekávat, že na dvacet nerealizovaných nápadů, případně jeden úspěšně realizovaný. Tvořivost myšlení lze nejlépe stimulovat pomocí informací, hmotných odměn, formálních a neformálních pochval.

Stimulace k seberozvoji

Aby byl podnik konkurence schopný, musí zaměstnávat takové pracovníky, kteří se dokáží přizpůsobovat novým trendům. Bedrnová a Nový (2004) uvádějí, že stimulovat pracovníka k seberozvoji je jedním z nejtěžších úkolů vedoucích pracovníků. Zaměstnanci často mají negativní zkušenosti z učení v mládí. Bývá to zdoluhavý proces, přimět pracovníky k seberozvoji a odstranit tak odpor k učení. Při přijetí nových pracovníků se kromě

kvalifikačních požadavků předpokládá, že se bude zaměstnanec vzdělávat a podnik ho v jeho rozvoji bude podporovat.

Stimulace ke spolupráci

Bedrnová a Nový (2004, s. 300) tvrdí, že: „kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problému.“ Spolupráce by neměla přerůst v nevraživost či nepřátelství. V tomto případě produktivita práce klesá. Společný cíl musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením.

Stimulace k odpovědnosti

Bernová a Nový (2004, s. 301) uvádějí, že: „správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu.“ Převzetí odpovědnosti za hospodárné užívání zdrojů a energií lze stimulovat pomocí hmotných odměn.

2.8 Metody sběru dat

Pozorování

Kozel (2006) uvádí, že pozorování probíhá bez kontaktu mezi pozorovaným a pozorovatelem tzv. bez aktivní účasti pozorovaného. Při této metodě pouze sledujeme chování a jednání jednotlivých osob. Hlavní výhodou pozorování je, že nezávisí na ochotě pozorovaného. Můžeme tak zjistit jeho pravé jednání a chování na pracovišti.

Dotazování

Tradičním typem dotazování je podle Kozla (2006) osobní dotazování. Osobní styk (face to face) je založen na přímé komunikaci s respondentem. Hlavní výhodou přímého dotazování je možnost zpětné vazby. Při nepochopení otázkám se může respondent kdykoliv obrátit na zadavatele a na nejasnost se doptat. Osobní dotazování může být uskutečněno formou písemnou, telefonickou a elektronickou.

Rozhovor

Rozhovor je záměrný a organizovaný dialog. Hlavní výhodou rozhovoru je přímá zpětná vazba s respondentem a získání jak verbálních tak i neverbálních informací. Kozel (2006) uvádí, že existují dva typy rozhovoru. Strukturovaný, kde se tazatel ptá na předem připravené otázky a nestrukturovaný, kde je zvoleno pouze téma rozhovoru.

Dotazník

Dotazník je jedním z nejběžnějších způsobů sběru dat. Je to série otázek, na které respondenti odpovídají, popřípadě vybírají nejlepší možnost. Odpovědi jsou zaznamenávány a následně vyhodnoceny.

Při konstrukci otázek dotazníku Kozel (2006) nabádá k dodržování základních pravidel: ptát se přímo, ptát se jednoduše, užívat známý slovník, užívat jednovýznamová slova, ptát se konkrétně, nabízet srovnatelné odpovědi, užívat krátké otázky, vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí, vyloučit zdvojené otázky, vyloučit sugestivní a zavádějící otázky, vyloučit nepříjemné otázky, snižovat citlivost otázek, vyloučit negativní otázky, vyloučit motivační otázky a vyloučit odhady.

3. Charakteristika vybrané společnosti

Jelikož pocházím z Frýdku-Místku a ve společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. pracuje nebo pracovalo mnoho mých rodinných příslušníků, byla pro mne volba této společnosti jasným favoritem.

Akciová společnost ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. má holdingové uspořádání. Její mateřskou firmou je ArcelorMittal Ostrava a.s. Dceřinou společností ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. je firma ArcelorMittal Technotron s.r.o., ve které pracuje 105 zaměstnanců. Samotná společnost ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. dle dostupných informací zaměstnává cca 700 osob.

Základní údaje

Název:	ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s.
Sídlo:	Frýdek-Místek, Křižíkova 1377, PSČ 738 01, Česká republika
IČO:	14613581
DIČ:	CZ14613581
Datum vzniku společnosti:	25. března 1991
Právní forma:	Akciová společnost
Zápis v obch. rejstříku:	Krajský soud v Ostravě, oddíl B, vložka 155

Akciová společnost ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. je výrobcem elektrotechnické oceli. Tradice výroby se datuje až k roku 1946, kdy byly vyrobeny první svitky. Kromě výroby dynamo oceli, která slouží převážně k výrobě elektromotorů, rotorů a statorů, společnost také vyrábí transformátorovou ocel, z níž jsou vyráběny transformátory. V současné době ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. realizuje investici v řádu stovek miliónů korun, díky níž dojde k navýšení výroby na konečných 60 000 tun transformátorové a 32 000 tun dynamové oceli ročně.

Historie

Historie společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. se datuje k první polovině 19. století, kdy v ostravská a těšínská oblast zažila největší rozvoj hutnictví. Huť nesla název „Karlova huť“, pojmenovaná po svém zakladateli rakouském arcivévodovi Karlovi Ludvíkovi, která byla založena již v roce 1833 v blízkosti obce Lískovec poblíž Frýdku-Místku. V roce 1854 byla v Lískovci postavena první válcovna a ve stejném roce vyválcován vůbec první plech. Od svého založení prošla společnost ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. několika vlastnickými změnami. V letech 1960-1969 došlo ve vývoji společnosti k význačné změně. Byla postavena studená válcovna (včetně moření, žihání a konečné úpravy). V roce 1963 byla společnost znárodněna a měla formu národního podniku. V roce 1991 se stala akciovou společností, přičemž jediným akcionářem byl stát. V roce 1998 byla dokončena privatizace a majoritním vlastníkem se stala Nová huť a.s. Následně v únoru 2005 se majoritním vlastníkem stala společnost Mittal Steel Ostrava a.s., ta se v roce 2008 přejmenovala na ArcelorMittal Ostrava a.s. Zanikl název Válcovny plechu a.s. Frýdek-Místek a společnost se přejmenovala na ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s.

Obor činnosti

ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. je významným výrobcem za studena válcovaných ocelí. Portfolio výroby představují oceli hlubokotažné a elektrotechnické, ale také pozinkovaná zemnicí páska a drát.

Hlavní produkty a výrobky:

Plech, pásy a páska z oceli pro mírný až velmi hluboký tah

Plech, pásy a páska z konstrukčních ocelí

Pásy a páska z anizotropních transformátorových ocelí

Deformačně zpevněná vazací páska

Žárově pozinkovaná zemnicí páska a drát

Organizace společnosti

Schéma organizační struktury společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. je uvedena v příloze č. 1.

Management

generální ředitel

Ing. Tomáš Mischinger

finanční ředitel

Ing. Radim Konečný

personální ředitel	Ing. Rostislav Tkáč
výrobně-technický ředitel	Ing. David Božon

Představenstvo

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí její činnost a jedná jejím jménem. Představenstvo volí a odvolává valná hromada.

předseda představenstva	Ing. Tomáš Mischinger
místopředseda představenstva	Bc. Suyash Pradhan
člen představenstva	Ing. David Božon

Kolektivní smlouva

Personální ředitel společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. mi poskytl ke studiu kolektivní smlouvu, jejímž účelem a obsahem je určení kolektivních právních vztahů mezi společností na jedné straně a zaměstnanci na straně druhé. Z kolektivní smlouvy jsem vybral pasáže týkající se problematiky motivace zaměstnanců.

Mzda

Zaměstnancům je za vykonanou práci vyplácena peněžitá mzda a to v závislosti na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a zároveň podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Zaměstnanci, jež vykonávají stejnou práci tzn. srovnatelně namáhavou, složitou, ve srovnatelných pracovních podmínkách a při stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech jsou odměněni stejnou mzdou. Podle kolektivní smlouvy zaměstnavatel nesmí dělat rozdíly ve vyplácení mzdy mezi ženami a muži.

Minimální mzda

Minimální mzda zaměstnance dle kolektivní smlouvy je zaručena ve výši 9.450,- Kč měsíčně při 37,5 hodinové pracovní době.

Jednotlivé složky mzdy

- *tarif a diferenciační tarif pracovního místa*

Pracovní místa jsou zařazována do tarifních stupňů na základě vykonávaných činností. Podřízený a nadřízený nemohou spadat do stejného tarifního stupně.

- mzdové příplatky

Jsou určeny k ohodnocení různých pracovních a provozních podmínek a vlivů, které nebyly zohledněny v tarifním systému hodnocení.

- ostatní mzdové příplatky

Patří zde např. příplatek za práci přesčas, v sobotu a neděli, ve svátky, v zatíženém a zdraví škodlivém prostředí, příplatek za rizikové práce apod.

- individuální příplatek

Zaměstnavatel provádí mzdové ohodnocení u zaměstnance podle pracovních schopností, způsobilosti a pracovní výkonnosti, včetně dodržování předpisů. Výstupem je individuální příplatek.

- mimořádné odměny

Mimořádné odměny slouží k ohodnocení tarifních zaměstnanců za splnění mimořádných úkolů a prací, které významně ovlivnily výsledky hospodaření a za krátkodobý nebo dlouhodobý výkon činnosti nad standard činnosti či odbornosti příslušného pracovního místa.

- odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnanec má nárok na 10-ti % příplatek ze svého hodinového výdělku, pokud mu zaměstnavatel nařídí pracovat v jinou než stanovenou pracovní dobu.

- odměna za zaučování

Zaměstnanec, který je pověřen zaučením nového zaměstnance má nárok na příplatek podle druhu vykonávané práce.

- odměna při pracovních výročích

Odměna, na kterou má zaměstnanec nárok v případě, že pracuje ve společnosti jubilejních 15 let. Tato odměna se poté opakuje každých 5 let.

- doplátky a náhrady za ztrátu na výdělku

Pokud zaměstnavatel nařídí zaměstnanci přestup na jinou, méně platově ohodnocenou pozici, je povinen mu zaplatit 6-ti násobek jeho průměrného platu.

- odměna za pracovní výkonnost

Odměnou za pracovní výkonnost je 13. plat.

- odměna za praktické znalosti a dovednosti

Čtvrtletní odměna založená na odpracované době ve společnosti.

- náhrady mzdy

Zaměstnanec má právo na placenou dovolenou ve výši průměrného výdělku.

- odstupné

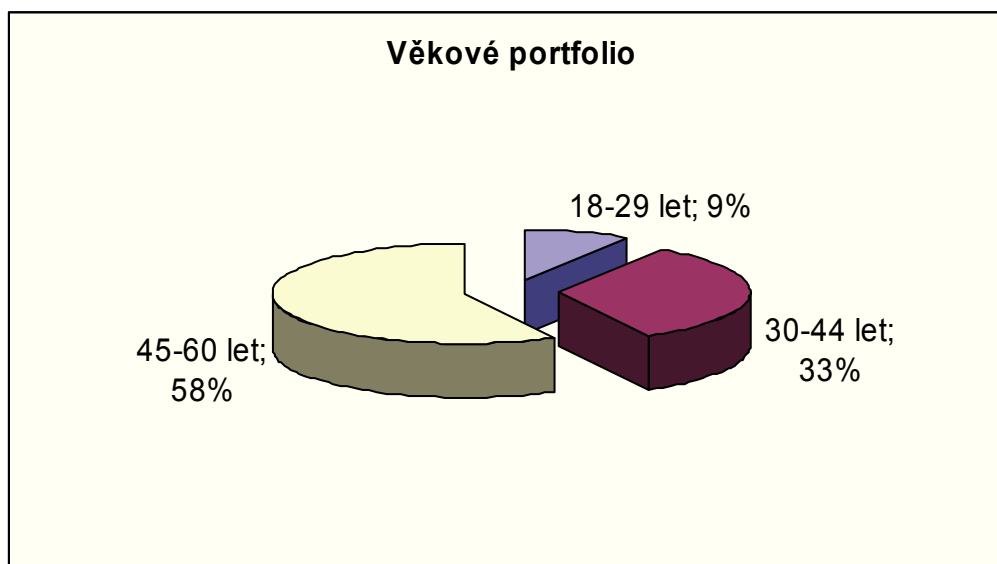
Při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele má zaměstnanec právo na odstupné v závislosti na počtu odpracovaných let.

4. Výzkum motivačních faktorů vybrané společnosti

Pro svou bakalářskou práci jsem použil metodu dotazníkového šetření. Písemný dotazník obsahuje 22 otázek viz Příloha 2. Otázky jsou jednoduché, srozumitelné a vždy s jednou možnou odpovědí. Soubor respondentů čítal na 100 pracovníků společnosti. Návratnost byla 90 %, tzn. 90 vyplněných dotazníků jsem obdržel nazpět. Tyto dotazníky jsem zkontroloval, ověřil, zda jsou všechny správně vyplněné a zapsal do datové matice vytvořené v programu MS Excel. Následně jsem vypočítal četnosti jednotlivých odpovědí a zpracoval výsledky do grafů.

První třídící otázka rozdělila respondenty podle pohlaví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 65 mužů (72 %) a 25 žen (28 %). Další významnou třídící otázkou bylo, jaká je respondentova pozice ve společnosti. Na tuto otázku odpovědělo 40 technickohospodářských pracovníků (45 %), 38 dělníků (42 %) a 12 vedoucích pracovníků (13 %).

Věkové portfolio respondentů je následující. 52 respondentů je ve věku 45 - 60 let, 30 dotazovaných zaměstnanců je ve věku 30 - 44 let a 8 zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 18 - 29 let. Z toho vyplývá, že ve společnosti je nadpoloviční většina (58 %) starších pracovníků.

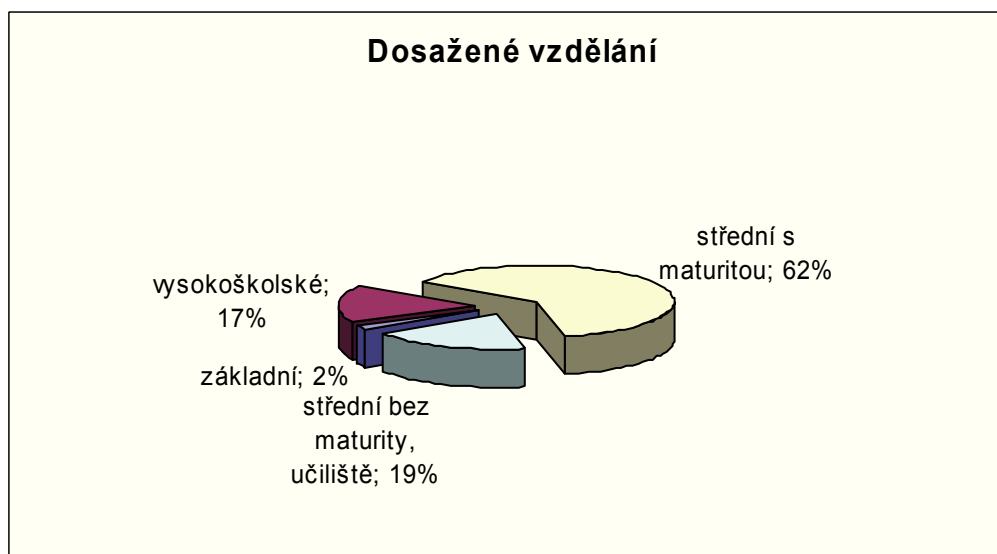


Graf 4.1 Věkové portfolio

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky kolik let mají zaměstnanci odpracováno ve společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. (dříve Válcovny plechu, a.s.) uvedla drtivá většina respondentů více než 10 let, tj. 73 respondentů (81 %). V rozmezí 5 až 10 let pracuje 9 respondentů (10 %), v rozmezí 1 až 4 let pracuje 7 respondentů (8 %). Pouze jeden respondent odpověděl, že v společnosti pracuje méně než jeden rok. Z tohoto šetření je zřejmé, že ve společnosti pracuje většina zkušených pracovníků, kteří mají se společností letité zkušenosti.

Poslední třídící otázka měla za úkol zjistit, jakého nejvyššího vzdělání respondenti dosáhli. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo ve zkoumaném vzorku 17 zaměstnanců (19 %), středoškolského s maturitou nadpoloviční většina, tj. 56 zaměstnanců (62 %). Střední školu bez maturity nebo učiliště ukončilo 15 zaměstnanců (17 %) a pouze 2 zaměstnanci (2 %) uvedli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je základní. Lze tedy usuzovat, že ve společnosti pracují převážně kvalifikovaní lidé.



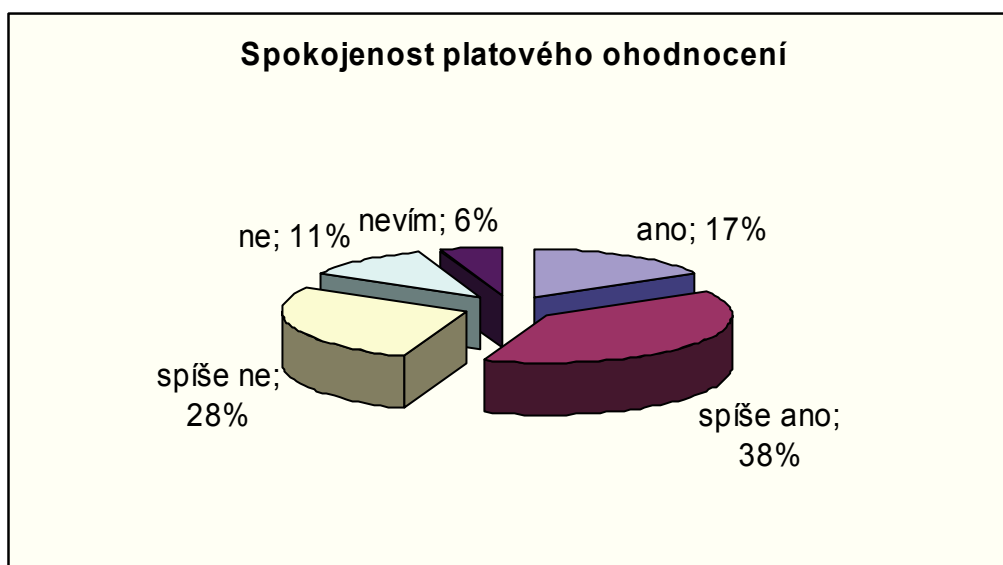
Graf 4.2 Dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1: *Myslíte si, že míra odvedené práce odpovídá vašemu platu?*

Tato otázka měla ukázat, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením vůči míře odvedené práce. Na tuto otázku odpovědělo *ano* pouze 15 respondentů tzn., že 17 % respondentů si opravdu myslí, že jsou náležitě odměněni za odvedenou práci. *Spíše ano* na tuto otázku odpovědělo 35 respondentů (38 %), což bylo nejvíce dotázaných. Odpověď *spíše ne* uvedlo v dotazníkovém šetření 25 respondentů (28 %).

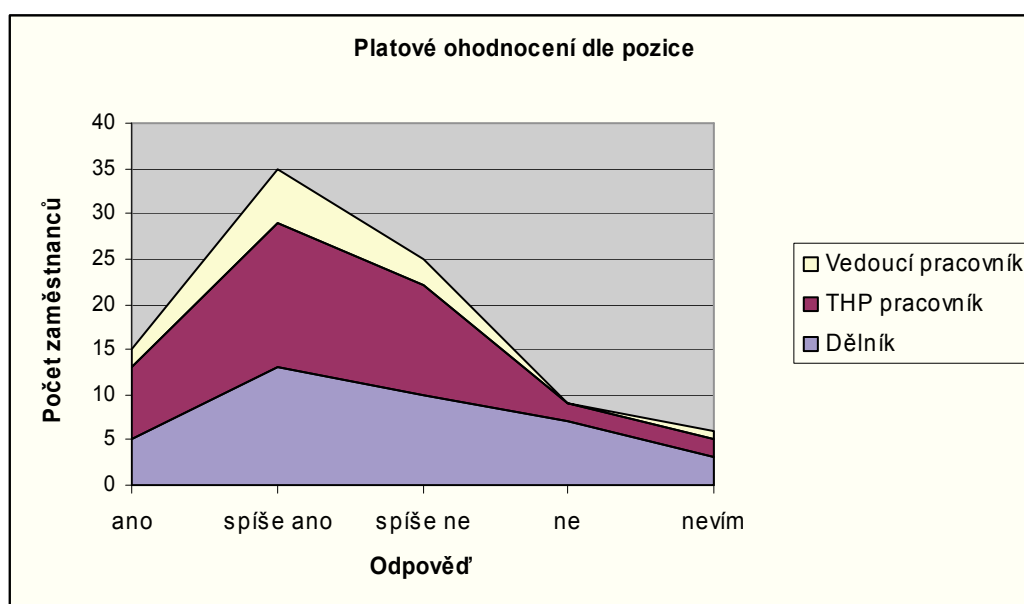
Těch, kteří si myslí, že jejich práce není dostatečně ohodnocena, je 10 (11 %). Na tuto otázku nenašlo odpověď 5 respondentů (6 %).



Graf 4.3 Spokojenost platového ohodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož je spokojenost rozdílná, využil jsem třídění druhého stupně a spojil výsledky spokojenosti platového ohodnocení s pozicí, kterou daný zaměstnanec vykonává.



Graf 4.4 Platové ohodnocení dle pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: *Co vás nejvíce motivuje v práci?*

Tato otázka byla navržena formou škály. Respondenti měli u jednotlivých faktorů ohodnotit, do jaké míry je daný faktor ovlivňuje. Jako největší faktor motivace se podle očekávání stala mzda. Přes 75 % dotazovaných uvedlo, že mzda je pro ně největší motivací v práci. Druhým největším faktorem, který již tak jasný nebyl, se jeví pracovní vztahy. Přes 60 % respondentů uvedlo, že pracovní vztahy jsou pro ně důležitým motivačním prvkem. Profesní a kariérní růst, zaměstnanecké výhody, vzdělání a seberealizace dopadly přibližně stejně. Pro 50 % respondentů jsou tyto motivační faktory důležité a motivují je k práci.

Otázka č. 3.: *Dokáže váš nadřízený náležitě ocenit dobře vykonanou práci?*

Otázka měla za úkol odhalit, zdali nadřízený dokáže ohodnotit vykonanou práci. Na tuto otázku odpovědělo 17 dotazovaných (19 %) *ano*, *spíše ano* odpovědělo 33 respondentů (37 %). Odpověď *spíše ne* označilo v dotaznících 23 respondentů (25 %). Negativně hodnotilo tuto otázku pouze 9 dotazovaných (10 %). Posledních 8 respondentů (9 %) nevědělo na tuto otázku odpovědět.

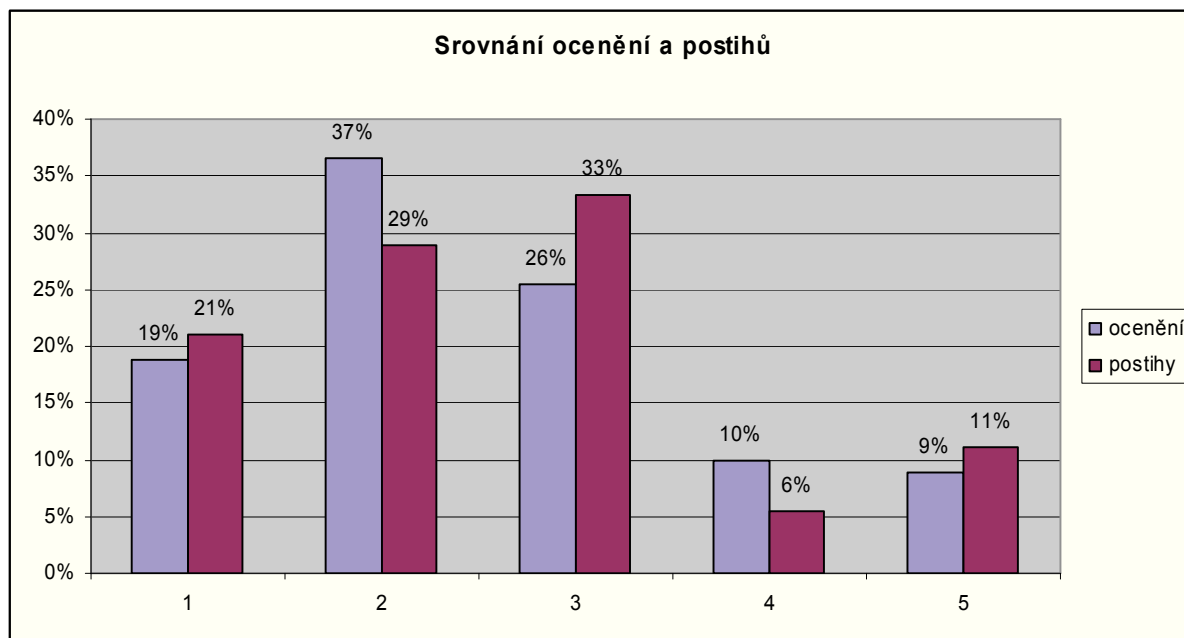
Otázka č. 4: *Jak váš nadřízený nejčastěji hodnotí dobře vykonanou práci?*

Otázka navazovala na otázku č. 3 a blíže ji rozvíjela. Zajímalo mne, jaký typ pochvaly se ve společnosti nejčastěji používá. Veřejná pochvala je v podniku vnímána pouze z 25 %. Zbýlých 75 % označilo veřejnou pochvalu jako *nejméně* nebo *málo* užívaný styl hodnocení. Osobní pochvala dopadla v porovnání s veřejnou pochvalou o poznání lépe. Zhruba stejný počet respondentů tj. 50 % odpovědělo, že k častému hodnocení patří právě osobní pochvala. Zbýlých 50 % se vyjádřilo negativně. Z tohoto výsledku lze usoudit, že z verbálních odměn převyšuje ve společnosti osobní pochvala nad veřejnou pochvalou. S finanční odměnou za dobře vykonanou práci se 60 % zaměstnanců nesetkalo, 30 % odpovědělo neutrálně a zbýlých 10 % považuje finanční odměnu za nejčastější hodnocení v podniku. Mizivé procento respondentů (5 %) uvedlo, že věcná odměna patří k častým odměnám ve společnosti. Zbýlých 95 % uvedlo, že se s tímto typem odměny nesetkalo vůbec nebo málo. Obdobně dopadlo i povýšení.

Otázka č. 5: *Jste postihováni za špatně odvedenou práci?*

Tato otázka byla navržena jako opozitní k otázce č. 3 a byla také hodnocena obdobně jako otázka č. 3. Odpověď *ano* byla označena 19 respondenty (21 %), *spíše ano* označilo 26 pracovníků (29 %). *Spíše ne* odpovědělo na tuto otázku 30 dotazovaných (33 %) a odpověď

ne označilo 5 dotazovaných (6 %). Odpověď *nevím* byla označena 10 pracovníky (11 %). Při porovnání s otázkou č. 3 lze konstatovat, že míra postihů za špatně odvedenou práci je téměř stejná jako míra ocenění za dobře vykonanou práci. Tento stav se mi jeví vyvážený, a proto správný.



Graf 4.5 Srovnání ocenění a postihů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: *Jak jste postihováni za špatně odvedenou práci?*

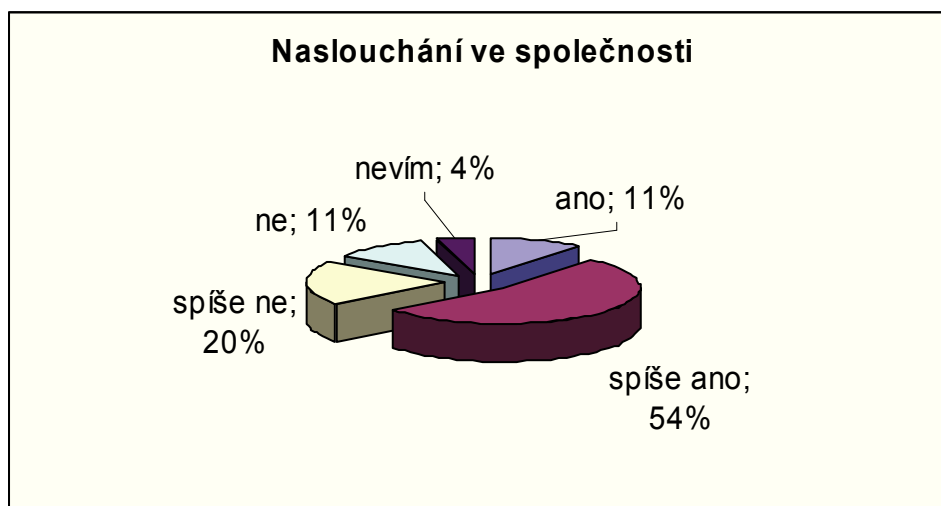
Otázka byla navržena formou škály a navazuje na otázku č. 5. Respondenti zde měli ohodnotit, jakými způsoby jsou nejčastěji ve společnosti trestáni. Největší četnost odpovědí získalo osobní pokárání, přes 50 % respondentů označilo tuto variantu za nejčastější formu trestu. Veřejné pokárání označilo téměř 30 % respondentů. Finanční postih označilo 20 % respondentů a 15 % dotazovaných odpovědělo, že nejvíce jsou postihováni formou nahlášení vedení, tzn. nadřízeným pracovníkům. Degradování se v podniku vyskytuje pouze ojediněle. Opořádělo na něj pouze 3 % dotazovaných. Dle mého názoru jsou postihy ve společnosti nastaveny správně. Drobné chyby nejsou hlášeny vedení společnosti, ale jsou řešeny osobně, popřípadě v užším kolektivu spolupracovníků. Samozřejmě závažné porušení zákonů by mělo být okamžitě exemplárně potrestáno.

Otázka č. 7: *Myslíte si, že společnost poskytuje dostatečné možnosti pro vzdělávání a seberealizaci během pracovního poměru?*

Tato otázka měla zjistit, jak pracovníci vnímají možnost seberealizace a vzdělávání ve společnosti. Na tuto otázku odpovědělo 10 dotazovaných (11 %) *ano* a 30 dotazovaných (33 %) *spíše ano*. Naproti tomu odpověď *spíše ne* označilo v dotazníkovém šetření 32 respondentů (36 %) a *ne* označilo 12 respondentů (13 %). Pouze 6 dotazníků (7 %) obsahovalo odpověď *nevím*. Z těchto výsledků lze usoudit, že ve společnosti existují dva tábory pracovníků. Jedni si myslí, že společnost poskytuje dostatečné možnosti pro vzdělávání a seberealizaci a druzí jsou opačného názoru.

Otázka č. 8: *Dokáže vedení naslouchat vašim problémům, názorům a nápadům?*

Je nesmírně důležité, aby společnost dokázala vnímat problémy, názory a nápady svých zaměstnanců hned ze dvou důvodů. Za prvé to posílí vztah zaměstnanců vůči společnosti. Zaměstnanci se nebudou cítit odcizeni a budou mít pocit sounáležitosti se společností. Za druhé společnost může své náklady snížit právě pomocí dobrých nápadů a názorů zaměstnanců. Na tuto otázku odpovědělo 10 respondentů (11 %) *ano* a 48 respondentů (54 %) *spíše ano*. *Spíše ne* označilo jako svou odpověď právě 18 dotazovaných (20 %) a odpověď *ne* 10 dotazovaných (11 %). Na tento dotaz odpověděli 4 respondenti (4 %) *nevím*. Vedení společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. tedy ve většině případů naslouchá svým zaměstnancům.



Graf 4.6 Naslouchání ve společnosti

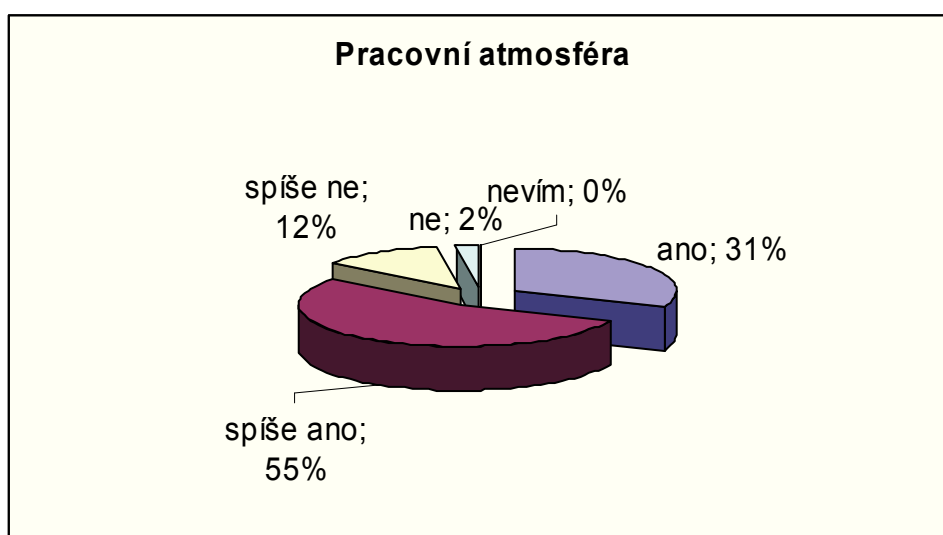
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: *Setkali jste se ve společnosti se šikanou na pracovišti?*

V mnoha firmách je šikana vážným problémem. Vzájemné popichování je ve společnosti lidí zcela běžným jevem. Tento jev ovšem nesmí přerůst v nevraživost a urážení lidské důstojnosti. Šikanovaná oběť může mít celoživotní psychické následky. Při zjištění tohoto chování by mělo vedení okamžitě zakročit a podniknout nezbytné opatření pro zamezení tohoto negativního chování. Převážná většina respondentů tj. 71 zaměstnanců (79 %) odpověděla na otázku *ne* a 12 lidí odpovědělo *spíše ne* (13 %). Na tuto otázku odpověděli pouze 4 lidé *ano* (4 %) a 2 pracovníci (2 %) *spíše ano*. Pouze jeden zaměstnanec nedokázal na tuto otázku odpovědět. I když se jen velmi málo zaměstnanců se šikanou na pracovišti setkalo, mělo by vedení společnosti tyto ojedinělé případy prošetřit a šikanu na pracovištích zcela vymýtit.

Otázka č. 10: *Jste spokojeni s pracovní atmosférou na pracovišti?*

Dobrá atmosféra na pracovišti je nesmírně důležitým faktorem pro pracovní výkon. Pokud na pracovišti panuje přátelská nálada, zaměstnanci se cítí uvolněně, nepodléhají tolik stresovým situacím a odvádějí kvalitní pracovní výkon. Na tuto otázku odpovědělo 28 respondentů (31 %) *ano* a dokonce 49 respondentů (54 %) *spíše ano*. Negativní názor na pracovní atmosféru vyjádřilo 13 pracovníků (15 %). Celkově se dá hodnotit atmosféra ve společnosti jako velmi dobrá.



Graf 4.7 Pracovní atmosféra

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: *Negativní pracovní atmosféru tvoří?*

Tato otázka navazovala na otázku č. 10. Měla se doptat a přesně zjistit, který faktor na pracovišti vytváří negativní atmosféru. Z výsledků dotazníkového šetření lze vyčíst, že negativní atmosféru nejvíce tvoří nadřazení pracovníci. Tuto odpověď uvedlo na 35 dotazovaných (39 %). Společnost by měla na vedoucí pracovníky působit tak, aby změnili své negativní chování a snažili se tím zlepšit celkovou pracovní atmosféru ve společnosti. Faktory, které nejméně narušují dobrou pracovní atmosféru jsou spolupracovníci a podřízení. Dalšími faktory, o kterých si zaměstnanci myslí, že nenarušují ve velké míře atmosféru ve společnosti jsou bezpečnostní podmínky a podniková legislativa. Mezi faktory, které dopadly nerozhodně (tzn. měly přibližně stejný počet pozitivních i negativních odpovědí) patří výše platu, komunikace a špatné vedení.

Otázka č. 12: *Jste spokojeni s bezpečnostními podmínkami ve společnosti?*

Bezpečnost na pracovištích je prvořadým úkolem každého podniku. Ve společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. je zcela spokojeno s bezpečnostními podmínkami 36 dotazovaných (40 %). Odpověď *spíše ano* uvedlo 39 dotazovaných (43 %). Naopak 8 pracovníků (9 %) uvedlo, že *spíše nejsou* spokojeni s bezpečnostními podmínkami a 5 dotazovaných zaměstnanců (6 %) uvedlo odpověď *ne*. Pouze 2 pracovníci (2 %) nedokázali na otázku odpovědět. I když je celkové procento spokojenosti s bezpečnostními podmínkami vysoké, doporučil bych vedení společnosti bezpečnost práce maximalizovat.

Otázka č. 13: *Jste dostatečně informováni o zákonech, směrnicích a standardech společnosti?*

Každý zaměstnanec by měl znát svá práva a povinnosti ve firmě. Důležitá je dobrá komunikace. Vedení společnosti by se mělo postarat, aby každý zaměstnanec byl zcela obeznámen se všemi směrnicemi, zákony a standardy společnosti. Ve zkoumaném podniku je celková informovanost více než dobrá. Na tento dotaz odpovědělo 30 zaměstnanců (33 %) *ano* a 48 zaměstnanců (54 %) *spíše ano*. 9 dotazovaných (10 %) uvedlo, že *spíše nejsou* informováni o zákonech, směrnicích a standardech společnosti a 3 lidé (3 %) uvedli, že *nejsou* informováni vůbec.



Graf 4.8 Informovanost o zákonech

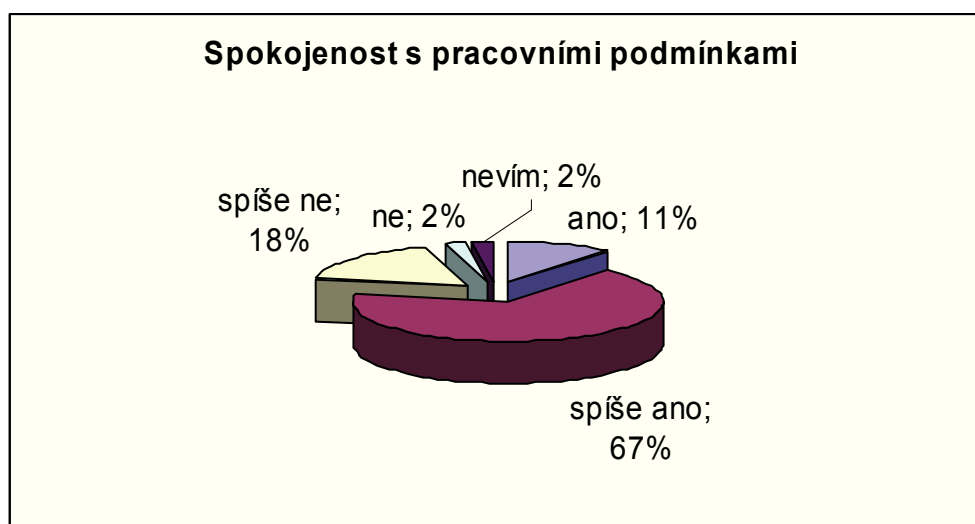
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: *Jakou formou jste informováni o zákonech, směrnících a standardech společnosti?*

Tato otázka navazovala na otázku č. 13 a měla zjistit, jakým konkrétním způsobem jsou zaměstnanci informováni o zákonech, směrnících a standardech společnosti. Nejčastěji jsou zaměstnanci informováni formou školení. Častou odpovědí byl také pracovní řád a internet. V neposlední řadě je velká část pracovníků informována o zákonech, směrnících a standardech společnosti od svých nadřízených. Pouze malé procento dotázaných odpovědělo, že tyto informace získalo od svých spolupracovníků nebo podřízených.

Otázka č. 15 : *Jste spokojeni s celkovými pracovními podmínkami?*

Respondenti se měli v tomto dotazu vyjádřit, jak jsou spokojeni s celkovými pracovními podmínkami. Naprosto spokojeno s celkovými pracovními podmínkami je pouze 10 respondentů (11 %). Odpověď *spíše ano* ovšem označilo 60 respondentů (67 %). Ve společnosti označilo jako svou odpověď *spíše ne* 16 pracovníků (18 %) a naprosto nespokojených s celkovými pracovními podmínkami jsou pouze 2 pracovníci (2 %). Na tuto otázku nenašli odpověď pouze 2 dotazovaní (2 %). Na základě výše uvedeného šetření lze o společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. říci, že spokojenost s celkovými pracovními podmínkami je na velmi dobré úrovni.



Graf 4.9 Spokojenost s pracovními podmínkami

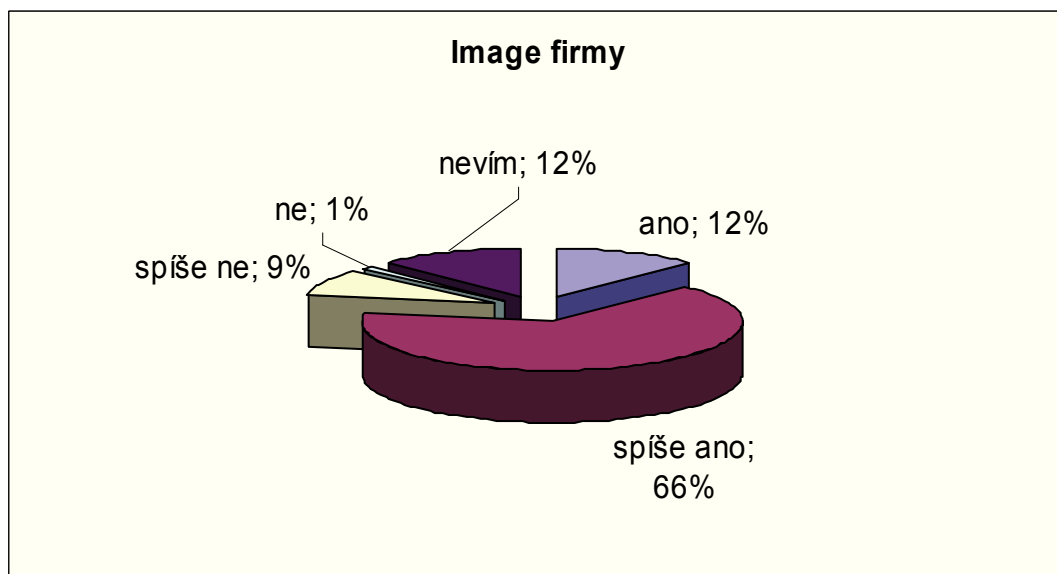
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 : *Co je ve společnosti špatně?*

Tato otázka měla za úkol objasnit, které faktory jsou z pohledu zaměstnanců ve špatném stavu nebo jsou nastaveny špatně. Podle zaměstnanců se jeví nejlépe bezpečnost, čistota na pracovišti a kvalifikace pracovníků. Tyto faktory jsou bezesporu důležitými vlastnostmi společnosti k vytváření kvalitního pracovního prostředí pro výrobu kvalitních výrobků. Ostatní nabízené faktory dopadly o poznání hůře. Nelze však určit, který faktor je ve společnosti vyloženě špatně nastaven. Výsledky těchto faktorů dopadly zhruba stejně. Každý z faktorů měl stejné procento kladných i záporných hodnocení. Mezi tyto rozpolcené faktory patří zastaralost strojů, platové ohodnocení, komunikace, informovanost a vedení.

Otázka č. 17: *Jak si myslíte, že je vnímána celková image firmy?*

Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že pracují v perspektivní firmě, která má na trhu dobré jméno. Na tuto otázku odpovědělo *ano* 11 pracovníků (12 %) a *spíše ano* 59 pracovníků (66 %). Negativní odpověď *spíše ne* uvedlo do dotazníkového šetření 8 respondentů (9 %) a *ne* pouze 1 respondent (1 %). Na tuto otázku nenašlo odpověď 11 dotazovaných (12 %). Celkově lze říci, že je image společnosti pracovníky vnímána velmi dobře.



Graf 4.10 Image firmy

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zabývá návrhy a doporučeními, které by měl management zvážit při rozvíjení motivačního programu svých zaměstnanců. Zároveň také obsahuje některá doporučení pro případné další výzkumníky, kteří se budou zabývat motivací pracovní činnosti ve velkém strojírenském podniku.

Vzhledem k faktu, že podstata práce dělníků a technickohospodářských pracovníků je za současné situace (velká mechanizace práce) jen těžko změnitelná, je nutné pracovat především s hygienickými faktory identifikovanými Herzbergem viz teoretická část, Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) *Management*.

Jako nejdůležitější motivační faktor byla identifikována mzda. Přestože většina zaměstnanců soudí, že jejich odměna odpovídá vykonané práci, necelá polovina dotázaných označila platební podmínky jako faktor, který je v nepořádku. Zaměstnanci mají v tomto ohledu, zdá se, smíšené pocity. Nasnadě je tedy doporučit zvýšení mezd, avšak toto doporučení je pravděpodobně složité prosadit (vzhledem k omezeným možnostem frýdecko-místecké filiálky vůči nadnárodnímu indickému koncernu). Také by se takové navýšení platů mohlo paradoxně minout účinkem, protože (na teoretické rovině) mzda je pouze udržovacím faktorem – není tedy schopna motivovat, pouze zabráni demotivaci – a také protože nezasloužená odměna má mnohem menší efekt než odměna za konkrétní pracovní úkony viz *Teorie spravedlnosti* v teoretické části.

Na hmotné rovině motivaci tedy navrhuji pracovat s odměnami, které by měly být dodržovány v rámci Bělohávkových (2005) principů. Pro tyto odměny budou muset být zváženy specifická měřítká kvůli vysoké mechanizaci práce – zaměstnanci ovlivní výkonnost (produkci) jen sekundárně. Odměny by tedy mohly být vázány na dodržování preventivních opatření, včasné a prokazatelně správné reakce zaměstnanců, kteří sníží poruchovost strojů, apod. Toto doporučení také podporuje fakt, že 60 % zaměstnanců se nesetkalo s finanční odměnou. Věcné odměny jsou vzhledem k povaze produkce ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. jen těžko představitelné. Bylo by možné je vhodně nahradit zaměstnaneckými výhodami, jež jsou psychologicky velmi efektivní a relativně levné, jak je uvedeno v teoretické části. I

tyto odměny by měly být rozdělovány v rámci principů, jak je definoval Bělohlávek (2005). Formu hmotné odměny by si pak měl zaměstnanec vybrat sám, tzv. cafeteria system.

Na nehmotné úrovni stimulace resp. motivace, doporučuji zvýšit pochvaly zaměstnanců, zejména ty veřejné, kterých se (jak vyplývá z dotazníkového šetření) zaměstnancům nedostává. Základnímu managementu by měly být poskytovány sociálně - psychologické kurzy (nejlépe formou workshopu), kde by si „osahali“ práci s lidmi tak, aby jejich působení na zaměstnance působilo žádoucím a chtěným způsobem. Nutnost správně zacházet se zaměstnanci opět vyplývá z dotazníkového šetření, kde zaměstnanci označili pracovní atmosféru za druhý nejdůležitější zdroj motivace. Zdá se však, že zaměstnanci pracují v pozitivní sociální atmosféře. Na druhou stranu ovšem 39 % zaměstnanců je přesvědčeno, že právě nadřízení pracovníci jsou zdrojem negativního sociálního klimatu. Správný je pak zaběhnutý přístup základního managementu, který preferuje osobní konfrontaci při řešení marginálních problémů se zaměstnanci a postupuje vyššímu managementu pouze větší prohřešky zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zhruba polovina zaměstnanců je nespokojená s kapitálovým vybavením firmy ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. Jedná se především o jeho zastaralost. Doporučuji tedy nejstarší stroje nahradit novějšími, popřípadě navrhuji managementu investovat dílčí investice, které by zastaralost odstranily alespoň „opticky“, což, věřím, může změnit image pracoviště. Toto doporučení je platné i v případě technickohospodářských pracovníků. Doporučuji tedy vybavit jednotlivá pracoviště novým, ergonomicky sofistikovaným vybavením.

Dobře zvládnutá se jeví pak podle dotazníkového šetření informovanost zaměstnanců z oblasti pracovního práva a bezpečnosti práce. I když veškeré zásluhy na tomto pozitivním faktu není možné přičíst pouze společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s., vyzdvihneme její zásluhy při celopodnikové kampani ústní formou ze strany nadřízených pracovníků, formou všudypřítomných informačních nástěnek, tabulí, apod. Za zmínku též stojí čistota na pracovišti. Většina zaměstnanců uvedla, že čistota je na vysoké úrovni a to bezesporu vede k pozitivní pracovní atmosféře.

Podle dotazníkového šetření je šikana na pracovišti výjimečným jevem. Pouze 6 % dotazovaných uvedlo, že se s ní setkala. Toto procento se může jevit jako zanedbatelné

množství, ovšem důrazně doporučuji odstranit tento negativní jev úplně. Navrhuji, aby se ve firemních novinách začalo o šikaně veřejně hovořit. Do povědomí všech zaměstnanců by se měl dostat negativní dopad na psychiku šikanované oběti. Zaměstnanci by měli také vědět, jak se proti šikaně bránit a na koho se obrátit v případě nouze. Každý, kdo byl prokazatelně usvědčen z šikanování spolupracovníků, by měl být exemplárně potrestán, aby se tomuto asociálnímu chování v budoucnu předešlo.

Je nutno dodat, že jakékoli významnější změny v organizaci práce by bylo vhodné implementovat opatrně a nenásilně, jelikož většina zaměstnanců (81 %) pracuje v podniku přes 10 let. Zkušenost pracovníků je tedy letitá a mnoho prvků pracovního systému může mít charakter zvyku. Přihlédněme také k faktu, že většina zaměstnanců (58 %) je ve věku v rozmezí 45 až 60 let. Z úvodních otázek je patrné, že nespokojení s prací jsou především dělníci a tudíž je třeba věnovat zvýšenou pozornost jejich motivaci. Také je nutné management upozornit na možné negativní reakce, které změny, byť k lepšímu, mohou přinést.

Následující část se věnuje návrhům a doporučením případným dalším výzkumníkům. Navrhuji, aby totéž nebo obdobné dotazníkové šetření bylo ve společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. prováděno alespoň dvakrát do roka. Management by se měl zaměřit na negativní jevy a pokusit se je odstranit. Příští dotazníkové šetření by mělo být srovnáno s tímto. Z výsledků by měly být patrné změny, které za půl roku ve společnosti nastaly. Dalším badatelům bych také doporučil navázat osobní kontakty se zaměstnanci. Formou rozhovoru by zjistili další skryté problémy, které ve všeobecném dotazníkovém šetření nebylo možno zjistit.

6. Závěr

Každá zisková organizace si klade za hlavní cíl maximalizovat tržní hodnotu. Aby tohoto cíle dosáhla, musí zavést nezbytná opatření. Jedním z nejdůležitějších opatření je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. To lze dosáhnout správnou motivací zaměstnanců k větší pracovní angažovanosti a spolupráci. Bez motivovaných zaměstnanců nemůže firma dosahovat vytyčených cílů a být úspěšná.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit motivovanost zaměstnanců ve společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. a zefektivnit ji. Při psaní práce jsem se snažil postupovat tak, abych stanoveného cíle dosáhl.

Bakalářská práce obsahuje dvě hlavní části, teoretickou a praktickou část.

V teoretické části pojmenovanou jako *Teoretické přístupy a východiska motivace* jsem nejprve objasnil problematiku motivace zaměstnanců. Uvedl a vysvětlil stěžejní pojmy vycházející z odborné literatury. V teoretické části jsou obsaženy základní pojmy jako jsou motivace, stimulace a proces motivace. Dále je zaměřena na teorii pracovní motivace, kde rozvádí myšlenky autorů jako jsou Maslow a Herzberg. Teoretickou část uzavírá shrnutí o metodách sběru dat.

Následující kapitolou je *Charakteristika vybrané společnosti*, kde jsem zachytil základní údaje, historii, zaměření a organizační strukturu společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s.

Praktická část *Výzkum motivačních faktorů vybrané společnosti* obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo vyhodnoceno zaměstnanci společnosti. Výsledky jsem zpracoval, roztřídil a vyjádřil graficky.

Poslední kapitolou mé bakalářské práce jsou *Návrhy a doporučení*. Zde jsem se snažil navrhnout zlepšení problémových oblastí společnosti, které byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ADAIR, J. Efektivní motivace. Přel. L. Vorlíčková. 1. vydání. Nový Zlíčov: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN: 80-86851-001
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
5. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
7. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-08066-X
8. LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vydání. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
9. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
10. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. vyd.2. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
11. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
12. STEERS, R. M.; PORTER, L.W.; BIGLEY, G.A. *Motivation and Leadership at Work*. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill Companies, 1996. ISBN 0-07-114730-6.
13. STÝBLO, J. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4
14. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

Internetové zdroje

Tvorba dotazníku, ze dne 25. 2. 2012, Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>

Historie společnosti, ze dne 15. 3. 2012 Dostupné z: <http://www.arcelormittal.com/frydek-mistek/>

Ostatní zdroje

ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s., *Kolektivní smlouva na roky 2011-2012*. (2011, s. 75)

Účelová publikace Válcoven plechu Frýdek-Místek, *Válcovny plechu Frýdek-Místek*

Seznam zkratek

atd. – a tak dále

apod. – a podobně

obr. – obrázek

tab. – tabulka

str. – strana

s. – strana

č. – číslo

resp. – respektive

např. – například

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvaně

a.s. – akciová společnost

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek:

Tab. 2.1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Tab. 2.2. Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu

Tab. 2.3 Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

Seznam grafů:

Graf 4.1 Věkové portfolio

Graf 4.2 Dosažené vzdělání

Graf 4.3 Spokojenost platového ohodnocení

Graf 4.4 Platové ohodnocení dle pozice

Graf 4.5 Srovnání ocenění a postihů

Graf 4.6 Naslouchání ve společnosti

Graf 4.7 Pracovní atmosféra

Graf 4.8 Informovanost o zákonech

Graf 4.9 Spokojenost s pracovními podmínkami

Graf 4.10 Image firmy

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

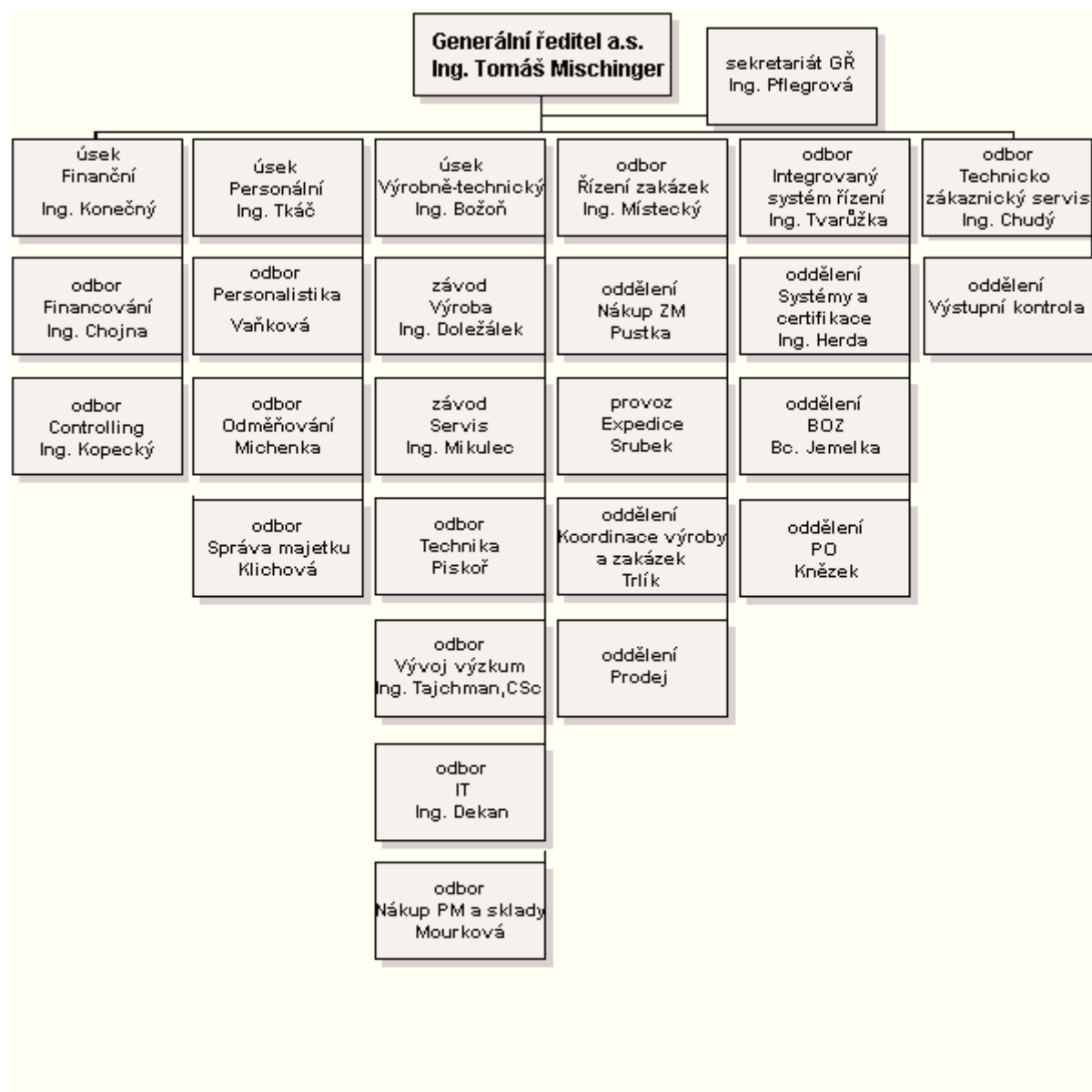
Příloha 1: Organizační struktura

Příloha 2: Dotazník

Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura

zdroj: <http://www.arcelormittal.com/frydek-mistek/>



Příloha 2: Dotazník

zdroj: vlastní zpracování

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jan Grossmann a jsem studentem třetího ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - technické univerzity Ostrava. Mou povinností je vypracovat bakalářskou práci o společnosti ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s. na téma: „Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Tímto Vás žádám, zda byste byli ochotni mi pomoci a vyplnili tento anonymní dotazník podle vašeho nejlepšího úsudku. Vaše odpovědi budou sloužit výhradně mým studijním účelům a také ke zlepšení pracovních podmínek ve Vaší společnosti.

Děkuji.

Jan Grossmann

Vaše odpovědi prosím kroužkujte. Vždy je možná pouze jedna odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Myslíte si, že míra odvedené práce odpovídá vašemu platu:

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

2. Co vás nejvíce motivuje v práci:

(zakřížkujte u všech, 1- nejméně, 5- nejvíce)

	1	2	3	4	5
Výše mzdy					
Profesní a kariérní růst					
Vzdělání a seberealizace					
Pracovní vztahy					
Zaměstnanecké výhody					
Pokud jiné, uveďte a ohodnoťte					

3. Dokáže váš nadřízený náležitě ocenit dobře vykonanou práci:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

4. Jak váš nadřízený nejčastěji hodnotí dobře vykonanou práci:

(zakřížkujte u všech, 1- *nejméně* , 5- *nejvíce*)

	1	2	3	4	5
Veřejná pochvala					
Osobní pochvala					
Finanční odměna					
Věcná odměna					
Povýšení					
Pokud jiné, uveďte a ohodnoťte					

5. Jste postihováni za špatně odvedenou práci:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

6. Jak jste postihováni za špatně odvedenou práci:

(zakřížkujte u všech, 1- *nejméně* , 5- *nejvíce*)

	1	2	3	4	5
Veřejné pokárání					
Osobní pokárání					
Finanční postih					
Degradování					
Nahlášení vedení					
Pokud jiné, uveďte a ohodnoťte					

7. Myslíte si, že společnost poskytuje dostatečné možnosti pro vzdělávání a seberealizaci během pracovního poměru:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

8. Dokáže vedení naslouchat vašim problémům, názorům a nápadům:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

9. Setkali jste se ve společnosti se šikanou na pracovišti:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

10. Jste spokojeni s pracovní atmosférou na pracovišti:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

11. Negativní pracovní atmosféru tvoří:
(zakřížkujte u všech, 1- *nejméně* , 5- *nejvíce*)

	1	2	3	4	5
Nadřízení					
Spolupracovníci					
Podřízení					
Bezpečnostní podmínky					
Výše platu					
Nedostatečná komunikace					
Špatné vedení					
Špatná legislativa					
Pokud jiné, uveďte a ohodnoťte					

12. Jste spokojeni s bezpečnostními podmínkami ve společnosti:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

13. Jste dostatečně informováni o zákonech, směrnicích a standardech společnosti:

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

14. Jakou formou jste informováni o zákonech, směrnicích a standardech společnosti:
(zakřížkujte u všech, 1- *nejméně* , 5- *nejvíce*)

	1	2	3	4	5
Pracovní řád					
Školení					
Internet					
Od nadřízených					
Od spolupracovníků					
Od podřízených					
Pokud jiné, uveďte a ohodnoťte					

15. Jste spokojeni s celkovými pracovními podmínkami:

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

16. Co je ve společnosti špatně:
(zakřížkujte u všech, 1- *nejméně* , 5- *nejvíce*)

	1	2	3	4	5
Bezpečnost					
Zastaralé stroje					
Čistota					
Platové ohodnocení					
Kvalifikace pracovníků					
Komunikace					
Informovanost					
Vedení					
Pokud jiné, uveďte a ohodnoťte					

17. Jak si myslíte, že je vnímána celková image firmy:

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

18. Vaše pohlaví je:

- a) muž
- b) žena

19. Váš věk je:

- a) 18-29 let
- b) 30-44 let
- c) 45-60 let
- d) více než 60 let

20. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední bez maturity, učiliště
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

21. Ve společnosti *ArcelorMittal Frýdek-Místek* a.s. (dříve i ve Válcovnách plechu a.s.) máte odpracováno:

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 4 roky
- c) 5 až 10 let
- d) více než 10 let

22. Nyní pracuje jako:

- a) dělník
- b) THP pracovník (IT, administrativa)
- c) vedoucí pracovník